

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»  
УДК 339.5.012.23

До захисту допущено:  
Завідувачка кафедри  
\_\_\_\_\_ Вікторія ДЕРГАЧОВА  
« 04 » \_\_\_\_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2020 р.

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ**

**на здобуття ступеня магістра  
за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент міжнародного бізнесу»  
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Формування стратегії міжнародної діяльності  
підприємства в умовах пандемічного впливу на зовнішніх  
ринках»**

**Виконала:**

студентка 2-го курсу, групи УЗ-91мп  
СТОЯН Софія Сергіївна \_\_\_\_\_

**Наукова керівниця:**

Професорка кафедри менеджменту,  
д.е.н. доц. ДУНСЬКА Алла Рашидівна \_\_\_\_\_

**Рецензент:**

завідувач кафедри промислового маркетингу,  
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович \_\_\_\_\_

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає  
запозичень з праць інших авторів без відповідних  
посилань*

Студентка \_\_\_\_\_

Київ – 2020 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

**Спеціальність – 073 Менеджмент**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувачка кафедри**

\_\_\_\_\_ **Вікторія ДЕРГАЧОВА**

**« 07 » листопада 2019 р.**

**ЗАВДАННЯ**

**на магістерську дисертацію студентці**

**СТОЯН СОФІЇ СЕРГІЇВНІ**

- 1. Тема дисертації** «Формування стратегії міжнародної діяльності підприємства в умовах пандемічного впливу на зовнішніх ринках», науковий керівник дисертації Дунська Алла Рашидівна, д.е.н., доц., затверджені наказом по університету від 02.11.2020 року № 3179-с.
- 2. Строк подання студентом дисертації:** 01 грудня 2020 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** міжнародна діяльність підприємства
- 4. Предмет дослідження:** стратегічні напрями здійснення міжнародної діяльності підприємства в умовах пандемічного впливу на зовнішньому ринку.

## **5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**

### **а) теоретико-методологічна частина:**

- визначити силу впливу пандемії на зовнішні ринки та зміни у сфері міжнародної торгівлі у зв'язку з цим;
- виявити особливості та підходи до формуванні стратегій міжнародної діяльності за умов впливу пандемії;
- вивчити теоретичні основи та організаційно-економічні аспекти формування стратегії у епоху діджиталізації;

### **б) дослідницько-аналітична частина:**

- надати господарсько-економічну характеристику підприємства та його зовнішньоекономічної діяльності;
- оцінити міжнародний потенціал, конкурентні переваги та можливості впровадження нових бізнес-моделей у діяльність підприємства;
- проаналізувати можливості підприємства щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності з використанням цифрових технологій;

### **в) проектно-рекомендаційна частина:**

- розробити проект впровадження запропонованої стратегії;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів та розрахувати доходність після впровадження нового напрямку.

## **6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу**

- 1) рівень кризи від COVID-19;
- 2) обсяг ВВП у країнах Європи по місячно;
- 3) бізнес модель ТОВ «XXX»;
- 4) індекс FinScore;
- 5) доходи від експорту за 2019 рік;
- 6) дохід від експорту у загальній виручці ТОВ «XXX»;
- 7) індекс зміни цін на зернові та олійні культури;
- 8) поставки та попит на українську кукурудзу;
- 9) поставки та попит на українські зернові;
- 10) сприятливість умов для вирощування зернових у країнах світу;
- 11) етапи створення цінності у аграрному секторі;
- 12) стратегічне позиціонування;
- 13) порівняння бізнес-моделей створення цінностей у агробізнесі;
- 14) середньорічні доходи на користувача сайтів електронної комерції за країнами світу за 2019 рік.

## **7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:**

- 1) Стаття «Трансформація світової економіки під впливом пандемії COVID-19» у Науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку» (фахове видання, категорія Б);
- 2) Тези «Впровадження електронної комерції у сільське господарство, аналіз та оцінка перспектив» у III Всеукраїнській науково-практичній інтернет конференції «Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій».

## **8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2019 року.**

### 9. Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, та практичних засад реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства	07.11.2019 – 31.11.2019	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства	01.12.2019 – 31.01.2020	
3.	Розгляд теоретичних основ формування стратегії міжнародної діяльності підприємства в умовах пандемії	01.02.2020 – 10.03.2020	
4.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємству та його інноваційної діяльності	11.03.2020 – 26.05.2020	
5.	Оцінювання потенціалу ТОВ «XXX» та можливостей зовнішньоекономічної діяльності	27.05.2020 – 30.08.2020	
6.	Вибір, розробка та обґрунтування стратегії міжнародної діяльності підприємства	31.08.2020 – 30.09.2020	
7.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів	01.10.2020 – 31.10.2020	
8.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня магістр	01.11.2020 – 29.11.2020	

Студентка

Софія СТОЯН

Наукова керівниця

Алла ДУНСЬКА

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» на тему «Формування стратегії міжнародної діяльності підприємства в умовах пандемічного впливу на зовнішніх ринках» містить 108 сторінок, 26 таблиць, 23 рисунки. Перелік посилань нараховує 52 найменування.

**Метою дослідження є:** дослідження організаційно-економічних засад формування стратегії міжнародної діяльності за умов пандемічного впливу на зовнішньому ринку та розроблення практичних рекомендацій щодо реалізації запропонованих стратегічних напрямів на досліджуваному підприємстві.

**Об'єктом дослідження є:** міжнародна діяльність підприємства ТОВ «XXX».

**Предметом дослідження є:** стратегічні напрями здійснення міжнародної діяльності підприємства в умовах пандемічного впливу на зовнішньому ринку.

У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі **методи дослідження:** системний підхід, фінансово-економічний та графічний аналізи, метод експертних оцінок, аналіз факторів прямого та непрямого впливу.

Результати дослідження можуть бути використанні підприємством агропромислового комплексу для підвищення ефективності введення міжнародної діяльності, зокрема ТОВ «XXX» для розробки стратегії виходу на ринки електронної комерції.

Розроблена в дипломній роботі стратегія зовнішньоекономічної діяльності була представлена на розгляд керівному складу ТОВ «XXX», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо виходу на ринок електронної комерції в США.

Можливими напрямками продовження досліджень можуть бути альтернативні шляхи просування інших товарів підприємства на зовнішній ринок, розширення введення з міжнародної діяльності.

**Ключові слова:** *пандемія, COVID-19, експорт, імпорт, міжнародна діяльність, стратегія, ефективність, електронна комерція (е-комерція) агропромисловий комплекс (АПК), діджиталізація*

## ABSTRACT

Thesis of educational and qualification level "master" on the topic "Formation of strategy of international activity of the enterprise in the conditions of pandemic influence in foreign markets" contains 108 pages, 26 tables, 23 figures. The list of links includes 52 items.

**The purpose of the work:** research of organizational and economic bases of formation of strategy of the international activity in the conditions of pandemic influence in the foreign market and development of practical recommendations concerning the realization of the offered strategic directions at the investigated enterprise.

**The object of the research:** the international activity of "XXX" enterprise.

**The subject of the work:** strategic directions of international activity of the enterprise in the conditions of pandemic influence on the foreign market.

The following **research methods** were used in this work to achieve this goal: a systematic approach, financial, economic and graphical analysis, the method of expert assessments, analysis of direct and indirect factors.

The results of the study can be used by the enterprise of the agro-industrial complex to increase the efficiency of the introduction of international activities, in particular "XXX" to develop a strategy for entering the e-commerce markets.

The strategy of foreign economic activity developed in the thesis was presented to the management of "XXX", which recognized the possibility of practical application in the future of certain measures and proposals for entering the e-commerce market in the United States. Possible areas for further research may be alternative ways to promote other products of the enterprise on the foreign market, expanding the introduction of international activities.

**Key words:** *pandemic, COVID-19, export, import, international activity, strategy, efficiency, e-commerce (e-commerce) agro-industrial complex (AIC), digitalization.*

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЧНОГО ВПЛИВУ..	11
1.1. Вплив пандемії на зовнішні ринки та процес формування стратегій міжнародної діяльності для сільського господарства .....	11
1.2. Організаційно-економічні аспекти та підходи до формування стратегій міжнародної діяльності з використанням цифрових технологій. ....	27
Висновки до розділу 1 .....	43
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	46
2.1. Загальна характеристика господарської та міжнародної діяльності підприємства.....	46
2.3. Оцінка експортного потенціалу та пошук нових можливостей для розвитку.....	69
Висновки до розділу 2 .....	77
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗШИРЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	79
3.1. Формування стратегічної програми розвитку міжнародної діяльності підприємства.....	80
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих змін .....	91
Висновки до розділу 3 .....	98
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	103

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сьогоднішня міжнародна діяльність компаній має визначну роль для їх розвитку в контексті світових зовнішньоекономічних відносин, не тільки на рівні бізнесу, але й країн. Вони визначають силу впливу процесів глобалізації на економіку держави та її привабливість для залучення зовнішніх інвестицій, а також вектор і форми здійснення зовнішньоекономічної діяльності. При плануванні зміни чи доповнення існуючої бізнес-моделі в компанії та виході на нові ринки важливим аспектом є оцінка динаміки, тенденцій та врахування особливостей діяльності для забезпечення максимально ефективного та безпроблемного розширення міжнародної діяльності компанії. Для компанії, що орієнтована на глобальний ринок у її діяльності визначальним є гнучкість, можливість швидкого впровадження змін та постійний пошук нових можливостей для розширення своєї діяльності методами поглиблення на пошуку нових ринків збуту. За останніх півроку особливо актуальною стала проблема збуту уже виробленої продукції у зв'язку з впливом пандемії на усіх світових ринках, та частковим або повним блокуванням поставок.

Забезпечення стабільності та процвітання компанії у сьогоднішніх умовах цілком залежить від формування нових стратегій та перегляду процесів, які підприємство використовує. Дослідження та доповнення або перебудова бізнес-моделі, ланцюга створення цінностей своєчасно дозволить забезпечити подальшу ефективність діяльності та підтримати конкурентоспроможність на зовнішньому ринку, розглянути потенціал розширення діяльності та сформувати новий стратегічний напрямок діяльності.

Дана робота є актуальною для будь-якого бізнесу, що діє за пандемічних умов на міжнародному ринку, оскільки надає детальну характеристику стану глобального ринку та зміни поведінки споживачів через вплив COVID-19, що надає змогу доповнити або змінити бізнес-модель підприємства вчасно та визначити стратегічні напрями функціонування за таких умов.

Дослідженням впливу пандемії на глобальну економіку та вивченням аспектів здійснення та переорієнтації діяльності підприємств займалися



вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: Дж. Бонакорсі, Ф. П'єррі, А. Флорі, А. Галеацці, К. Харді, С. Мервош, Д. Лу та В. Суельс, Е. Даффін, К. Сохрабі, З. Альсафі, Н. О'Ніл, М. Хан, А. Керван, та інші.

Теоретичною базою дослідження є сучасні теорії ринкової економіки, наукові концепції, монографії та періодичні публікації українських і зарубіжних учених з питань підприємництва, менеджменту, формування механізмів управління розвитком підприємства, формування конкурентних стратегій пов'язаних зі змінами умов на ринку через вплив пандемії.

Інформаційну базу дослідження склали: економічна література і періодичні видання, аналітичні дані з різних напрямків діяльності підприємництва, матеріали органів державної статистики України, програми розвитку підприємства, статистичні дані з міжнародних видань, державні веб-сайти країн світу, а також результати досліджень, виконаних автором. У роботі використані статистичні та евристичні методи, порівняльний та техніко–економічний аналіз, узагальнення експертних оцінок.

**Метою** даної роботи є дослідження організаційно-економічних засад формування стратегії міжнародної діяльності за умов пандемічного впливу на зовнішньому ринку та розроблення практичних рекомендацій щодо реалізації запропонованих стратегічних напрямів на досліджуваному підприємстві.

Досягнення даної мети потребує вирішення наступних **завдань**:

- дослідити аспекти здійснення міжнародної діяльності на підприємствах України в умовах пандемічного впливу на зовнішньому ринку;
- вивчити підходи до формування стратегій міжнародної діяльності підприємства;
- надати загальну характеристику господарської діяльності та зовнішньоекономічних операцій підприємства «Зернопродукт МХП»;
- проаналізувати конкурентні позиції підприємства у міжнародному середовищі;
- оцінити експортний потенціал ТОВ «XXX» в умовах пандемії;

- сформувати стратегічну програму розвитку міжнародної діяльності та доповнення до бізнес-моделі ТОВ «XXX»;

- економічно обґрунтувати програму розвитку міжнародної діяльності підприємства.

**Об'єктом дослідження** є міжнародна діяльність підприємства ТОВ «XXX».

**Предметом дослідження** є стратегічні напрями здійснення міжнародної діяльності підприємства в умовах пандемічного впливу на зовнішньому ринку.

**База дослідження** – ТОВ «XXX»

**Методи дослідження.** При проведенні дослідження було використано методи фінансово-економічного аналізу (визначення поточного стану фінансових показників підприємства), експертних оцінок (для визначення конкурентоспроможності підприємства серед інших українських експортерів), аналізу факторів прямого та непрямого впливу (визначення чинників, які найбільше впливають на функціонування підприємства), SWOT-аналізу (визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, а також виявлення потенціалу, що виникає у зв'язку з цими 4 показниками), метод порівняння.

**Практична значущість.** Висновки та рекомендації роботи можуть знайти реалізацію в діяльності ТОВ «XXX» в частині пропозицій реалізації стратегії міжнародної діяльності та забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах пандемічного впливу. Основні практичні результати дослідження доповідались на III Всеукраїнській науково-практичній інтернет конференції "Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій" (30.10.2020) та була опублікована стаття у електронному науково-практичному журналі "Інфраструктура ринку", Випуску 48/2020. За результатами дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня "магістр" опубліковано 2 наукові праці.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ**

### **МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЧНОГО ВПЛИВУ**

#### **1.1. Вплив пандемії на зовнішні ринки та процес формування стратегій міжнародної діяльності для сільського господарства**

У наш час епоха глобалізації змушує компанію приймати виклики та використовувати можливості. Світ здається безмежним, а розвиток науки і техніки не зупинити. Компанії використовують багато способів для забезпечення успіху. Процес автоматизації, навчання, поліпшення якості управління та переробки (трансформація або модифікація) організаційної структури всередині компанії - це різні способи, якими компанія може врятуватись від невдач. Однак ці методи вимагають значних витрат і часом ефективні. Щоб не зазнати краху компанія повинна бути обережною при розробці та пошуку бізнес-моделей, що реалізують відповідну бізнес-стратегію, і повинна відповідати внутрішнім та зовнішнім умовам організації. Теорія організації придатності стверджує, що організаційна стратегія має бути сумісною з іншими факторами для досягнення поліпшених показників бізнесу. Отже, щоб організація постійно зростала, вона повинна мати організаційну структуру та робочі процеси, що відповідають діловій стратегії, яка реалізується компанією.

Спалах дуже небезпечної пандемії COVID-19 став неочікуваною подією з безпрецедентною невизначеністю щодо того, наскільки насправді є смертельна хвороба і чи отримати вакцину. У відповідь на це уряди світу вживали надзвичайних заходів, таких як блокування, обмеження поїздок, випробування та карантин, а також інші обмеження. Головною метою цих дій було забезпечити соціальну дистанцію між людьми, щоб стримати поширення хвороби, з одного боку, і мінімізувати несприятливий економічний вплив з іншого. Однак ці дії породили додаткову невизначеність щодо їх ефективності та впливу. Наприклад, блокування, хоча і могло б бути ефективним у зменшенні нових інфекцій, збільшило економічне дистанціювання, тим самим пошкодивши робочі місця та доходи десятків мільйонів людей [1].

Реакція на обмеження та охорону здоров'я в основному стосується державних інформаційних кампаній, політики випробувань та карантину. Що стосується прямих наслідків, заходи соціального дистанціювання мають прямий негативний вплив на дохідність фондового ринку, негативно впливаючи на економічну діяльність. Навпаки, стримування уряду та реагування на здоров'я, а також підтримки доходів, швидше за все, призведуть до позитивної реакції ринку шляхом підвищення довіри інвесторів та зменшення несприятливих економічних наслідків захворювання.

Непрямий ефект урядових заходів спрямовується на зменшення інтенсивності спалахів COVID-19. Комплексні та суворі урядові дії, такі як жорсткі заходи соціального дистанціювання, агресивна політика тестування та карантину та щедрі державні програми підтримки доходів, можуть зменшити рівень нових інфекцій. Останні публікації інформують, що фондові ринки у всьому світі відреагували на пандемію COVID-19 вкрай негативними результатами.

У тісно пов'язаному та інтегрованому світі наслідки захворювання поза смертністю (тими, хто помирає) та захворюваністю (ті, хто не може працювати певний час) стали очевидними з моменту спалаху. В умовах уповільнення економіки Китаю з перебоями у виробництві було порушено функціонування глобальних ланцюгів поставок. Компанії у всьому світі, незалежно від розміру, які залежать від сировинних ресурсів Китаю, почали відчувати скорочення виробництва. Обмеження і навіть обмеження транспорту між країнами ще більше уповільнило глобальну економічну діяльність. Найголовніше, що деяка паніка серед споживачів та фірм спотворила звичні моделі споживання та створила аномалії на ринку. Світові фінансові ринки також реагували на зміни, а світові фондові індекси різко падали [2].

Стратегії управління пандемією COVID-19 передбачають складний компроміс для політиків. З одного боку, заходи соціального дистанціювання, включаючи закриття економічної діяльності, допомагають зменшити поширення епідемії. З іншого боку, вони несуть потенційно величезні економічні витрати.

Наприклад, в Італії, одній з країн, яка найбільше постраждала від спалаху, було підраховано, що кожен тиждень закриття будь-якої несуттєвої діяльності спричинив втрату 0,5- 0,75% ВВП (Centro Studi Confidustria, 2020; Банк Італії, 2020). Враховуючи період блокування, який спостерігається в Італії, це призводить до зменшення ВВП приблизно на 4-6% всього за два місяці. Таким чином, очевидно, що продовження заходів блокування буде ледь стійким з економічної точки зору.

З цих причин уряди багатьох країн - включаючи Італію - після періоду майже повного припинення соціальної та економічної діяльності почали планувати стратегію відновлення (так звана "фаза друга"). Хоча можливі різні підходи, як правило, всі вони, як правило, поєднують поступовий перезапуск господарської діяльності із обережною поведінкою особистості (тобто мити руки; уникати дотику до очей, носа, рота; триматися принаймні двох метрів від інших людей тощо) та профілактичних заходів на робочому місці (дезінфекція, паралельні входи тощо) для контролю дифузії інфекції. Після жорсткого рішення припинити несуттєву економічну діяльність до аварійного відновлення, це, мабуть, найважливіша фаза пандемії, оскільки вона ще більш чітко вказує на компроміс між проблемами охорони здоров'я та економіки. Індивідуальне пристосування до встановленої поведінки, що вже є важливим на початковій фазі ізоляції та соціального дистанціювання, є ще більш важливим під час перезапуску соціальної та економічної діяльності. Тоді комунікаційна стратегія, спрямована на отримання підтримки та узгодження індивідуальних уподобань з вибором уряду, стає вирішальною для успішного управління пандемією. Такий підхід досліджує, як і як різні комунікаційні стратегії впливають на індивідуальні уподобання щодо компромісу в галузі охорони здоров'я / економіки [1].

Пандемія впливає практично на всі аспекти життя, значним чином впливаючи на добробут людей. Це не дає зрозуміти, яка комунікаційна стратегія працює краще, особливо на „другому етапі“, коли життя поступово повертається до того, яким було раніше, але загроза здоров'ю все ще існує. Це може ускладнити застосування лібертаріанського патерналізму, тобто впливу на вибір

людей, щоб підвищити їх добробут, одночасно поважаючи свободу вибору. Тим не менше, переваги щодо компромісу варіюються залежно від способу передачі компромісу. Точніше, формулювання рішень з точки зору охорони здоров'я та економічних витрат спонукає значну більшість населення приділяти більше уваги охороні здоров'я та певними обмеженнями, на відміну від аспектів, що пов'язані з витратами: 47,36% населення відповіли, що вони віддали би перевагу політиці, яка в значній мірі спрямована охорону здоров'я, але більше зорієнтована на погіршення економічної ситуації та її наслідків. І навпаки, за структуруванням витрат 34,15% респонденти відповіли, що віддали би перевагу політиці, яка враховує великі витрати на охорону здоров'я, а не великі або незначні витрати на погіршення економічної ситуації.

Окрім глобальної трагедії зі здоров'ям людини в масштабах, яких ніколи не було на пам'яті людства, заходи, необхідні для боротьби з пандемією COVID-19, призвели до суттєвого порушення економічної діяльності. Наслідками потрясінь в економіці стають періоди нерівноваги економічних систем. У більшості випадків економісти очікують, що ринки повернуться до ситуацій, близьких до попередньої рівноваги. Однак нерівновага, спричинена економічним зривом COVID-19, була набагато швидшою і, можливо, більшою, ніж попередні серйозні потрясіння - наприклад, фінансова криза 2007/2008 рр., Велика депресія 1930-х та Друга світова війна. З огляду на розмір нерівноваги, майбутні шляхи пристосування важко передбачити, і можливі альтернативи швидкому поверненню до попередніх рівноваг - циклічні шляхи різних конфігурацій або вироджені шляхи. Уряди усього світу запроваджують різноманітні політики, спрямовані або на зменшення рівня нерівноваги, або на забезпечення того, щоб економічні суб'єкти мали можливість відновити попередні рівні комерційної діяльності. По правді кажучи, вони не уявляють, чи буде їх достатньо, чи вони взагалі працюватимуть. Отже, прогнозування майбутньої форми економічної діяльності, включаючи міжнародні торговельні відносини для сільського господарства, є чистою спекуляцією [3].



Рис.1.1. Орієнтовний глобальний рівень кризи від COVID-19

*Джерело: [5]*

Країни запроваджують поступові кроки на шляху до відновлення економіки шляхом поступового скасування заходів блокування. Виробничі фірми були одними з перших, хто повернувся до роботи, і уряди тепер дозволяють знову відкривати магазини, бари та ресторани. Однак немає гарантії, що споживачі повернуться до своїх звичних звичок. З метою зменшення ризиків компаніям пропонується активувати плани на випадок непередбачених ситуацій, які включають відокремлення всіх основних операцій від несуттєвих та зосередження уваги на пріоритетних сферах та клієнтах

Розгортання пандемії було настільки швидким, що країни, як правило, не вжили заходів, які б порушували узгоджені правила міжнародної торгівлі. У своїх спробах обмежити міжнародний рух людей, які можуть переносити вірус, вони ненавмисно збільшили контакти, наприклад, для водіїв вантажівок, які перетинають міжнародні кордони. Однак уряди так прагнули утримувати ланцюги постачання, особливо для продуктів харчування, які страждають від паніки та зривів у поставках. Більш руйнівним стало припинення авіап перевезень, особливо для літаків, що одночасно використовуються для пасажирів та вантажів. Це порушило ланцюги поставок деяких високоякісних продуктів, таких як зрізані квіти та морепродукти [4].

Основними наслідками для світової торгівлі стали урядові обмеження на особисту та економічну діяльність. Спостерігалися дві великі хвилі подібних обмежень. Перший хвиля характеризувалася перебоями у постачанні, починаючи з Китаю, враховуючи його вагомий роль у світовому виробництві, а також у інших країнах, які наслідували приклад щодо обмеження виїзду на роботу та стикалися із зростанням захворюваності серед робочої сили. Порушення постачання буде поширюватися. А експортні поставки відповідно впали із падінням виробництва. Друга хвиля була результатом зниження попиту. Оскільки різноманітні торгові точки були змушені закриватися, вони припиняли розміщувати замовлення на нові запаси, включаючи закордонні замовлення. Разом з тим порушувалась стабільність отримання доходів, що призвело до ще більшого падіння попиту. Особливо постраждали споживчі товарів тривалого користування. Наприклад, виробники автомобілів майже припинили виробництво в Китаї та Європі.

Для більш глибокого аналізу зазначених трансформацій у світовій економіці доцільного дослідити дані щодо обсягів продажу у роздрібній торгівлі.

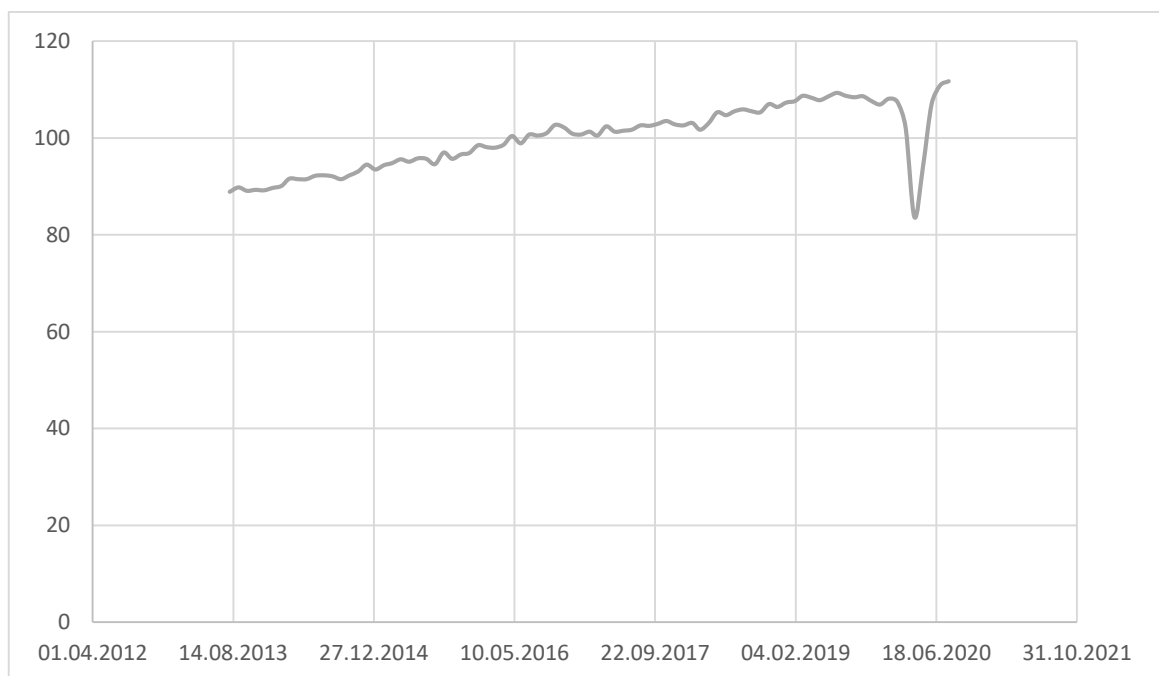


Рис. 1.2. Обсяг продажів у роздрібній торгівлі в Європі, млрд. дол США

*Джерело: [4]*

Незважаючи на те, що загальний рівень роздрібних продажів перевищив рівень до пандемії, у кожному секторі існувала неоднозначна картина, оскільки



не всі магазини відчули цей відскок: обсяги роздрібної торгівлі поза магазинами були на 38,9% вищими, ніж у лютому, а обсяги продажів товарів для дому зберігається на 9,9% за той самий проміжок часу, головним чином через збільшення продажів товарів для дому.

На відміну від цього, у всіх непродовольчих магазинах різко скоротились продажі через блокування, а обсяги роздрібної торгівлі магазинів одягу в серпні все ще були на 15,9% нижче рівня до пандемії. Значення онлайн-продажів зменшились на 2,5% порівняно з липнем. Це незначне зниження може бути пов'язано з тим, що багато підприємств знову відкриваються з липня, що призведе до менших витрат в Інтернеті. Інші частини економіки знову відкрилися, наприклад, ресторани та бари, що, можливо, вплинуло на обсяги продажів у продовольчих магазинах, оскільки в серпні продажі в Інтернеті впали на 4,6%.

Однак сильний ріст, який спостерігався під час пандемії, означав, що продажі в Інтернеті все ще на 46,8% перевищували рівень до пандемії в лютому.

Для повної характеристики економічної ситуації в умовах пандемії не достатньо лише аналізу даних роздрібного продажу, тому варто проаналізувати динаміку зміни ВВП, як основного макроекономічного показника.

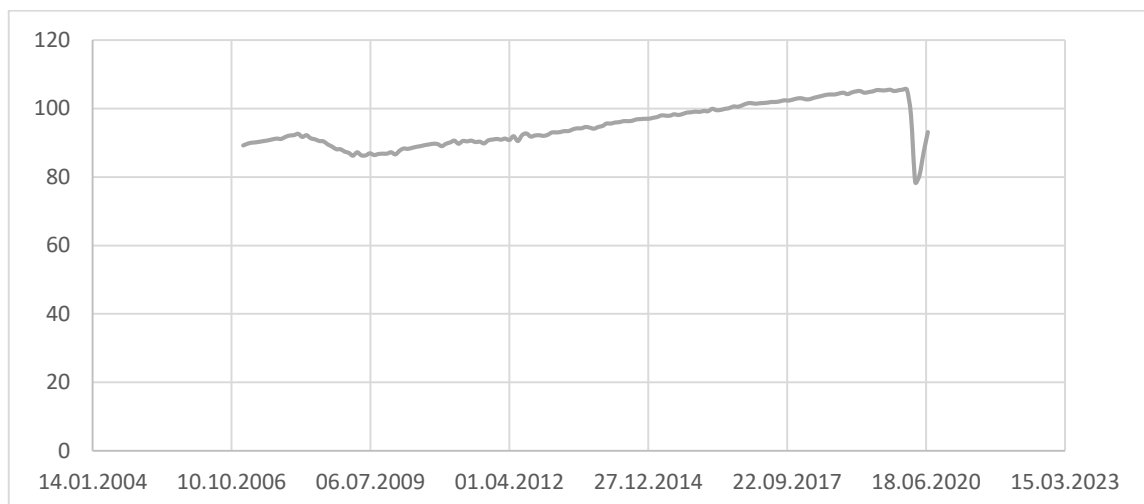


Рис. 1.3. Обсяг ВВП у країнах Європи по місячно, млрд.дол США

*Джерело: [4]*

Щомісячний валовий внутрішній продукт (ВВП) виріс на 6,6% у липні 2020 року, оскільки заходи блокування продовжували полегшувати. Це слідуює за

зростанням на 8,7% у червні та 2,4% у травні та рекордним падінням на 20,0% у квітні 2020 року. Сьогоднішній щомісячний випуск ВВП відображає прямі наслідки пандемії корона вірусу (COVID-19) та урядові заходи щодо зменшення передачі вірусу.

У липні 2020 року ВВП зріс на 6,6%, що є третім поспіль щомісячним збільшенням, але він все ще відновлює лише трохи більше половини втраченого виробництва, спричиненого COVID-19

ВВП липня 2020 року на 18,6% перевищує мінімальний показник у квітні 2020 року. Однак він залишається на 11,7% нижче рівня, який спостерігався в лютому 2020 року, до того, як відчувся повний вплив пандемії коронавірусу.

За три місяці до липня 2020 року ВВП впав на 7,6%, зменшившись у всіх основних секторах економіки. Це відбулося після двох послідовних падінь у кварталі 1 (січень - березень) 2020 та кварталі 2 (квітень - червень) 2020, оскільки урядові обмеження руху різко знизили економічну активність.

Торгівля сільськогосподарською продукцією була відносно несприйнятливою до цих порушень, принаймні в короткостроковій перспективі. Як було запропоновано вище, уряди відчайдушно намагаються підтримувати функціонування ланцюгів постачання продуктів харчування. Панічні покупки спричинили короткочасний стрибок попиту на певні товари. У міру зменшення доходів розподіл бюджету домогосподарств стає стабільнішим на продукти харчування порівняно з іншими продуктами. З огляду на тривалі відставання між виробничими рішеннями та врожаєм та згладжуванням виробничих потужностей, виробництво не зазнало зривів, що відбуваються в інших галузях. Однак, коли вірус поширюється, він може впливати на сільськогосподарську працю. Крім того, для деяких сільськогосподарських культур обмеження на транскордонний рух людей може призвести до дефіциту сезонної робочої сили. Робота по ланцюгах поставок також може стати обмеженням у міру поширення вірусу [9].

Якщо доходи залишаються низькими протягом значного періоду, може відбутися перенесення закупівель продовольства на основні та менш

перероблених продуктів, оскільки споживачі перерозподіляються в рамках скорочуваних бюджетів. Оскільки зернові культури є основними товарами, їх міжнародні відвантаження, ймовірно, будуть підтримуватися, тоді як по більш екзотичним, розкішним та переробляємим закордонним товарам можуть спостерігатись скорочення відправлень. Таким чином, глобалізація сільського господарства може бути дещо зменшена.

Зазвичай після серйозних економічних зривів здійснюється переоцінка того, як слід здійснювати міжнародні відносини в майбутньому. Наприклад, після Першої світової війни економічний підрозділ Ліги Націй стимулював міжнародне співробітництво, що завершилось Всесвітньою економічною конференцією 1927 р., до якої входили навіть не члени - США. Країни, що брали участь у конференції, погодились, що настав час припинити мито. Однак через економічні наслідки обвалу фондового ринку в 1929 р. країни перейшли від відносно відкритих режимів міжнародної торгівлі до високого ступеня протекціонізму, прийнявши в США в червні 1930 р. Закон про тарифи Смоут-Хоулі. Багато країн почали підвищувати мито та торгові бар'єри проти США та один одного, тобто використовували політику протекціонізму. Це був період практично відсутності міжнародної співпраці.

Відсутність міжнародної співпраці в 1930-х роках призвела до того, що Велика депресія була глибшою і довшою, ніж мала бути. Після Великої депресії негайно відбувся зрив Другої світової війни. Коли війна наближалася до кінця, переможці - в першу чергу Сполучені Штати як новий гегемон і досвідчена Велика Британія - вирішили, що основною причиною Великої депресії та війни, що послідувала, є відсутність міжнародного співробітництва, особливо відсутність міжнародних інституцій для вирішення конфліктів (Kerr, 2010). Вони задумали виправити ситуацію шляхом створення низки багатосторонніх інституцій для зменшення джерел міжнародних конфліктів. З цією метою була створена Організація Об'єднаних Націй. Наприкінці війни, однак, більшість дуже високих тарифів 1930-х років залишались, і Генеральна угода з тарифів і торгівлі (ГАТТ) була узгоджена для забезпечення механізму їх зниження. За відсутності

ІТО вона стала фактичною багатосторонньою організацією, яка займається питаннями міжнародної торгівлі [6].

Як тільки негайний економічний зрив, спричинений спалахом COVID-19, пройде, відбудеться оцінка ситуації, що склалася. Ймовірно, є дві потенційні реакції на міжнародні аспекти пандемії. Одним із них буде бажання більшого міжнародного співробітництва, щоб глобальна економіка була краще підготовлена до будь-яких подібних майбутніх зривів. Іншим буде інстинктивна реакція на певну відмову від глобалізації та зменшення залежності від інших країн. Хоча ці дві потенційні відповіді відображають ті, що виникли внаслідок попередніх криз, мотивація буде іншою.

Мотивацією для розширення співпраці у міжнародній торгівлі у світі після COVID-19 стане забезпечення того, щоб міжнародні ланцюги поставок, особливо ті, що стосуються ліків, медичного обладнання, медичних товарів та продуктів харчування, залишалися відкритими під час кризи. Попередні спонукання стосувались зняття торгових обмежень для стимулювання економічного зростання. Пандемія COVID -19 вказала на те, наскільки стали взаємозалежними економіки різних країн та наскільки вони сьогодні залежать від міжнародних ланцюгів поставок. Враховуючи ступінь внутрішніх економічних зривів, спричинених кроками з управління надзвичайними ситуаціями, додаткові зриви, спричинені обмеженнями на міжнародні перевезення, посилили б такі проблеми, як панічне закупівля продуктів, і було б дуже важко для урядів, зосереджених на вирішенні проблем невідкладної медичної допомоги. Здебільшого, замість обмеження експорту, уряди воювали за медичне обладнання та матеріали, хоча ЄС створив спільне підприємство серед своїх держав-членів для закупівлі обладнання, такого як апарати штучної вентиляції легенів. Замість прямих експортних обмежень, таких як заборона на медичне обладнання та матеріали, уряди застосовують обмеження на продаж іноземним урядам або покупцям, щоб підсилити свої закупівлі. США заборонили деяким американським компаніям робити медичні вироби для продажу іноземним покупцям [7].

Добровільна багатостороння угода про державні закупівлі COT має занадто мало членів і не призначена для вирішення цього типу кризи. Наразі В'єтнам та Казахстан є єдиними основними експортерами основних виробів, які обмежують експорт через пандемію. Сербія обмежила експорт рослинного масла. Однак, оскільки доходи в деяких країнах, що розвиваються, різко падають, уряди можуть спокуситися обмежити експорт продуктів харчування для зниження внутрішніх цін, намагаючись допомогти бідним споживачам. Однак саме обмеження експорту медичного обладнання та приладдя, а не продовольства, швидше за все, призведуть до подальших зусиль із накладання більш жорсткої дисципліни щодо експортних обмежень.

Кількісні обмеження експорту заборонені для всієї продукції, включаючи сільськогосподарську продукцію, але це не має реального ефекту. Якщо заборону або експортну квоту було оскаржено, її можна легко перетворити на експортний податок, який не може бути оскаржений.

Однак пандемія може призвести до того, що країни відмовляться від міжнародної співпраці та піднімуть торгові бар'єри. Мотивація накладення торгових бар'єрів буде іншою, ніж традиційний протекціонізм. Країни можуть відчувати, що вони занадто залежні від іноземних постачальників. Тому ймовірно вони будуть мати намір відступити від глобалізації, скоротити міжнародну торгівлю та навпаки стимулювати додаткові внутрішні поставки. Особливо враховуючи вагомість Китаю у постачанні деяких видів медичних виробів. Це може бути менш вірогідним для сільськогосподарської продукції, але лише до тих пір, поки країни не будуть стикатися з труднощами у пристосуванні виробництва продовольчих товарів до панічних закупівель продуктів харчування. Стреси у міжнародних ланцюгах поставок стимулюють уряди країн віддавати перевагу більшій самодостатності національних економік. І звичайно, такі заходи підуть на користь вітчизняним виробникам у країнах-імпортерах.

На думку деяких видань [8], можна очікувати, що національні виробники стануть на бік протекціоністських закликів щодо продовольчої незалежності.

Національні захисники внутрішнього виробництва продуктів харчування будуть посилювати свій вплив на ідеї щодо роз'єднання світової економічної системи. У випадку з тарифами Smoot-Hawley у Сполучених Штатах, оригінальний запропонований закон мав лише забезпечити захист фермерів, але інші протекціоністські інтереси, сформовані в результаті, призвели до широких торгових обмежень, що охоплювали майже всі сектори економіки.

Зрештою, трансформаційні тенденції щодо розширення чи скорочення міжнародної співпраці у торгівлі будуть залежати від подальшого динамічного шляху, що виникає після кризи. Якщо буде можливість швидкого повернення до попереднього стану нормальної ринкової рівноваги світової економічної системи, тоді уряди країн можуть побачити переваги співпраці для зміцнення правил торгівлі, включаючи торгівлю сільськогосподарською продукцією. З іншого боку, якщо посткризовий шлях буде передбачати досить повільну адаптацію до нових трансформацій, що мають циклічний характер або будуть відходити від докризового рівня рівноваги, тоді керівники країн шукатимуть шляхи подальшого контролю над своєю національною економікою. Від'єднання від зовнішніх ринків може виявитися одним із способів набути такого контролю.

Оскільки криза COVID-19 продовжуватиме впливати на бізнес протягом найближчих кількох років, економічні, соціальні та технологічні зміни стануть неминучими. З урахуванням змін, які ми спостерігаємо зараз у різних сферах життя, виникає необхідність знаходити різні варіанти виходу із ситуації та підлаштовувати наявну бізнес модель до нового середовища. Можливі рішення наведено у таблиці.

Згідно з опитуванням, пандемія, хоча її довго вважали малоімовірною подією до спалаху COVID-19, була визначена однією з ключових загроз для бізнесу. Ще до пандемії цифрова трансформація була відносно безпроблемною для багатьох підприємств [4]. Таким чином, більшість підприємств успішно здійснили успішний перехід до операцій в Інтернеті, проте вплив пандемії, ймовірно, не обмежиться лише діловими операціями. За даними недавнього

опитування, 46% респондентів планують скоротити витрати під час пандемії [10].

**Таблиця 1.1. Варіанти вирішення проблем пов'язаних с COVID-19**

<b>Сфера</b>	<b>Можливі рішення</b>
Загальний вплив COVID-19 на бізнес	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Криза COVID-19 вимагає не лише коротко-, середньо- та довгострокових планів відновлення рівноваги економіки, але також викликає необхідність чітких і стійких бізнес-стратегій у кожному секторі.</li> <li>- Криза COVID-19 вимагає нових операційних моделей, щоб відповідати мінливим моделям попиту та залишатися гнучкими та продуктивними.</li> <li>- Для зменшення негативного впливу кризи COVID-19 необхідні реформи торгової політики.</li> <li>- Зміни в існуючій трудовій політиці необхідні для збільшення попиту на робочу силу.</li> </ul>
COVID-19 та технології	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Криза COVID-19 вказує на гостру необхідність впровадження передових технологій у різні сектори.</li> <li>- Опір соціально-технічному мета переходу є важливим у кризі COVID-19.</li> </ul>
COVID-19 та управління ланцюгами поставок	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Криза COVID-19 вимагає стійких стратегій зменшення складності виробництва.</li> <li>-Зміна існуючих заходів ланцюга поставок необхідна для забезпечення безперервності бізнесу під час вирішення кризи COVID-19.</li> </ul>
COVID-19 та сфера послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Криза COVID-19 вимагає надійних стратегій у різних сферах послуг, щоб забезпечити відповідність.</li> <li>- Перехід від існуючих стилів викладання необхідний для зменшення проблем, пов'язаних із навчанням під час подолання кризи COVID-19.</li> </ul>

*Джерело: [10]*

Незважаючи на те, що попит збільшився на певні категорії, включаючи продовольчі товари та товари для дому, очікується зменшення дискреційних витрат, оскільки приблизно 60% респондентів планують скоротити витрати на побутову електроніку чи транспортні засоби. Менеджери можуть очікувати, що продажі якимось активізуються, коли ситуація пом'якшується; але чи повернеться і скільки клієнтів після пандемії може залежати від того, наскільки бізнес адаптується до зміни споживчої культури завдяки пандемії.

Опитування, проведене в 1998 році, коли eBay представив новий спосіб здійснення покупок в Інтернеті, показало, що 46% тих, хто має дітей, часто користуються електронною комерцією, тоді як лише 8% тих, хто має досвід веб-покупок. Однак нещодавнє опитування щодо поведінки в Інтернет-магазинах вказує на те, що дифузія може відбуватися не тільки внаслідок мережових ефектів, але пандемія також може бути тригером.

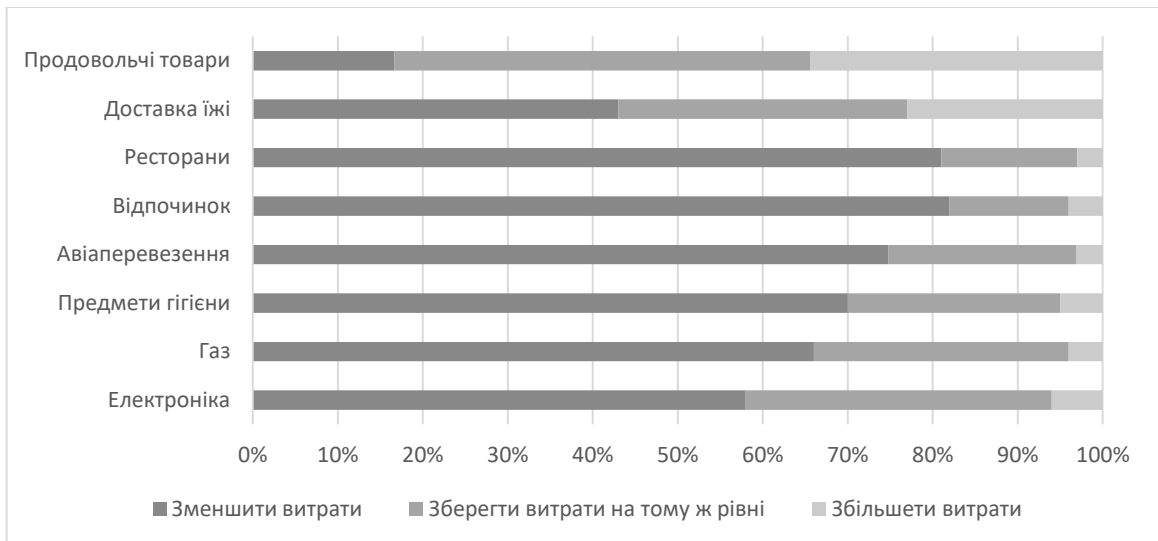


Рис.1.4. План витрат населення під час пандемії

Джерело: [11]

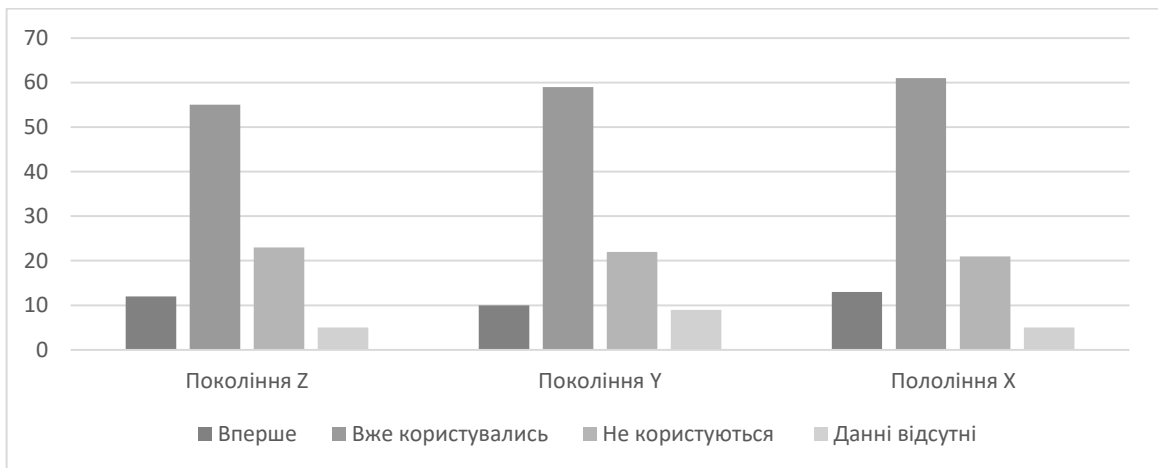


Рис. 1.5. Користувачі, які вперше користувались онлайн покупками через COVID-19

Джерело: [11]

Згідно з нещодавнім опитуванням 2020 дорослих людей у США, 37% респондентів розглядали можливість переходу до Інтернет-магазину після COVID-19. Більше того, людям, які ніколи раніше не користувались Інтернет-магазинами, пропонується робити покупки в Інтернеті, оскільки немає альтернативи здійснювати покупки оффлайн. Значна частина тих, хто пізно долучився до інтернет-покупок, які не хотіли робити покупки в Інтернеті, потрапила на електронні ринки після COVID-19. Серед опитаних 12% покоління Z, 10% покоління Y та 13% покоління X вперше придбали щось через Інтернет через пандемію.



Пристосування споживачів до покупок в Інтернеті, які прискорюються пандемією, навряд чи закінчиться або зменшиться після завершення COVID-19. Попереднє дослідження виявило, що домінуючими двома мотивами для покупок у фізичних магазинах замість покупок в Інтернеті є безпосереднє отримання та соціальна взаємодія, тоді як Інтернет-покупки, як правило, є значно зручнішими та економнішими. Інтернет-магазини пропонують більшу гнучкість щодо часу, місця розташування та різноманітності товарів. Одним з потенційних бар'єрів, який змушує багатьох споживачів вагатися щодо здійснення Інтернет-покупок, може бути вартість навчання. Споживачі, можливо, вважали за краще робити покупки у фізичних магазинах не лише через прагнення до негайного отримання, а й через те, що вони не хотіли інвестувати час на навчання, як робити покупки в Інтернеті. У цьому аспекті пандемія може стати пусковим механізмом, який спонукає пізню більшість, хто не хотів адаптуватись до нового способу покупок, нарешті робити покупки в Інтернеті. Нові 10% споживачів, які прийняли інтернет-покупки через пандемію, вже оплатили витрати та відчули зручність інтернет-покупок і зрозуміли, що кілька днів очікування доставки можуть бути вартими цього. Незважаючи на те, що пізні користувачі, швидше за все, будуть скептично оцінювати новий досвід, їх досвід онлайн-покупок, швидше за все, буде позитивним, оскільки він забезпечує відносно безпечний спосіб робити покупки під час пандемії, а отже, вони, ймовірно, продовжуватимуть робити покупки через Інтернет навіть після переходу пандемії [7].

Споживачі вже все частіше купували в Інтернеті до COVID-19, і пандемія прискорила структурні зміни. Щоденне завантаження продуктових додатків збільшилося вдвічі протягом тижня з 11 березня, коли Всесвітня організація охорони здоров'я офіційно оголосила COVID-19 пандемією. Від пандемії також сильно постраждала автомобільна промисловість, оскільки очікується зниження продаж нових автомобілів на 80%. Тим часом вартість акцій служб онлайн-продажу автомобілів, включаючи Carvana, CarMax та Copart, зростає, так, акціонерна вартість Carvana вдвічі збільшилася з дати оголошення ВООЗ пандемії. Зараз Carvana пропонує «безконтактну» доставку автомобілів, де вони

розвантажать машину на проїзді, санірують кермо та ключі, а потім залишають документи на пасажирському сидінні. Таким чином, пандемія спонукала не лише робочу силу, а й споживачів здійснити цифрову трансформацію. Хоча продажі в електронній торгівлі зросли в п'ять разів швидше порівняно з роздрібною торгівлею в магазинах, приблизно 90% роздрібних продажів у 2019 році відбулися в магазині. Очікується, що продажі в Інтернеті збільшаться, і компаніям, можливо, доведеться інвестувати ресурси, щоб зробити цифрові продажі та віртуальні ділові операції більш ефективними.

Пандемія лише прискорює перехід культури споживання в Інтернет-півкулю, тим більше, що багато підприємств, які не здійснили цифровий перехід, втратили доступ до клієнтів і з меншою ймовірністю виживуть через пандемію. Успіх Instacart та Carvana свідчить про те, що споживачі готові купувати продовольчі товари або навіть автомобілі в Інтернеті, якщо бізнес впроваджує інновації у спосіб надання інформації про товар та забезпечення обслуговування покупців після покупки. Менеджери можуть адаптуватися до цієї швидкозростаючої споживчої культури та впровадити механізм цифрових продажів. Існує багато різних теорій щодо того, як менеджери можуть реагувати на цифрову адаптацію споживачів, та здійснити певний перехід на продаж у цифрову епоху [8].

Пандемія змусила операції на робочому місці стати віртуальними - і багато підприємств успішно здійснили такий перехід за короткий проміжок часу. Однак тому, як пандемія впливає на споживачів та ринки, приділяється відносно обмежена увага. У цій роботі ми дослідили, як пандемія прискорила зростання електронної комерції. Тому необхідно закликати менеджерів розробляти інноваційні ініціативи з цифрового продажу, щоб підготуватися до цифрових трансформацій ринку. Майбутні дослідження можуть дослідити наслідки розширення електронної комерції на випуски нових продуктів, розробку продуктів, управління продуктами та / або ціноутворення [9].

## **1.2. Організаційно-економічні аспекти та підходи до формування стратегій міжнародної діяльності з використанням цифрових технологій.**

Глобалізація продовжує впливати на світову економіку, оскільки зниження тарифів, посилення комунікацій та збільшення мобільності капіталу дозволило компаніям підключитися до світових фінансових ринків та розширити свій бізнес на міжнародному рівні. Однак успішне розширення на зовнішні ринки вимагає від компаній прийняття міжнародних бізнес-стратегій, які найкраще відповідають їхнім потребам та можливостям. Міжнародний бізнес передбачає взаємодію з іноземними зацікавленими сторонами, працівниками, споживачами та урядами, а отже, керівники підприємств повинні враховувати багато факторів, ведучи бізнес на світових ринках, такі як конкуренція, управління ланцюгами поставок та цінова стратегія. Для того, щоб успішно розширити свою споживчу базу та збільшити прибутковість за рахунок інтернаціоналізації, компаніям потрібно витратити необхідний час та ресурси, щоб зрозуміти можливості світового ринку та вибрати належні міжнародні бізнес-стратегії.

Використання міжнародної стратегії означає орієнтацію на експорт продукції та послуг на зовнішні ринки, або навпаки, імпорт товарів та ресурсів з інших країн для внутрішнього використання. Компанії, що застосовують таку стратегію, часто мають головний офіс виключно у країні походження, що дозволяє їм обійти потребу вкладати кошти у персонал та обладнання за кордоном. Серед підприємств, які дотримуються цих стратегій, часто є невеликі місцеві виробники, які експортують ключові ресурси у великих компанії сусідніх країн. Однак ця модель не позбавлена значних ділових проблем, таких як юридичне створення місцевих відділів продажів та адміністративних офісів у великих містах на міжнародному рівні; управління глобальною логістикою, що включає імпорт, експорт та виробництво продукції; та забезпечення дотримання закордонних правил виробництва та торгівлі.

Незважаючи на відносні виклики, міжнародна стратегія є найпоширенішою, оскільки в середньому вона вимагає найменших витрат. Компанії, які прагнуть до міжнародної експансії, можуть спробувати поєднати стратегії, щоб зрозуміти,

яка з них найкраще підходить для них з точки зору логістики та прибутку. Наприклад, компанія може почати використовувати міжнародну стратегію - експортувати свою продукцію за кордон як спосіб перевірки міжнародного ринку - і оцінити, наскільки успішно її продукція продається. Згодом компанії може знадобитися скоригувати свою стратегію та створити платформу, за допомогою якої вона зможе виробляти та продавати свої товари ефективніше.

Для того, щоб бізнес прийняв бізнес-стратегію, він повинен інвестувати у встановлення своєї присутності на зовнішньому ринку та адаптувати свою продукцію чи послуги до місцевої клієнтської бази. На відміну від маркетингу іноземних продуктів для споживачів, які спочатку можуть їх не впізнати чи зрозуміти, компанії змінюють свої пропозиції та змінюють свої маркетингові стратегії, щоб взаємодіяти з іноземними звичаями, культурними рисами та традиціями. Багатонаціональний бізнес часто тримає штаб-квартиру своєї компанії в країні походження, але зазвичай вони засновують закордонні штаби, які називаються дочірніми компаніями, які краще обладнані для пропонування іноземним споживачам конкретних регіонів своїх продуктів та послуг. Ці компанії також часто здають в оренду будівлі за кордоном, що служать торговими офісами, виробничими приміщеннями або складами.

Багатонаціональні стратегії здебільшого приймаються компаніями з виробництва продуктів харчування та напоїв. Наприклад, компанія Kraft Heinz виготовляє спеціалізовану версію свого кетчупу для споживачів в Індії - із різною сумішшю спецій - для відповідності кулінарним уподобанням країни. Однак ці інгредієнти часто є дорогими і можуть спричинити певний рівень фінансового ризику при виведенні на новий ринок недостовірних продуктів. Як такі, компанії зазвичай використовують цю стратегію розширення лише в обмеженій кількості країн.

Прагнучи розширити свою клієнтську базу та продавати продукцію на більшій кількості іноземних ринків, компанії, дотримуючись глобальної стратегії, максимально використовують економії від масштабу для збільшення свого охоплення та доходів. Світові компанії намагаються гомогенізувати свої

товари та послуги з метою мінімізації витрат та охоплення якомога ширшої міжнародної аудиторії. Ці компанії, як правило, мають центральний офіс або штаб-квартиру, як правило, у країні походження, а також створюють десятки операцій у країнах усього світу.

Навіть зберігаючи цілісні аспекти своїх товарів і послуг в цілості, компаніям, які дотримуються глобальної стратегії, зазвичай доводиться вносити деякі практичні невеликі коригування, щоб вийти на міжнародні ринки. Наприклад, компаніям, що займаються програмним забезпеченням, потрібно налаштувати мову, що використовується в їх продуктах, тоді як компанії швидкого харчування можуть додавати, видаляти або змінювати назву певних пунктів меню, щоб краще відповідати місцевим ринкам, зберігаючи при цьому основні елементи та глобальні повідомлення незмінними.

Транснаціональна бізнес-стратегія - це один із найскладніших методів, який бізнес може використовувати при міжнародному розширенні, і може розглядатися як поєднання глобальної та багатонаціональної стратегій. Хоча ця стратегія зберігає штаб-квартиру бізнесу та основні технології у країні походження, вона також дозволяє компанії здійснювати повномасштабні операції на зовнішніх ринках. Відповідальність за прийняття рішень, виробництво та продаж рівномірно розподіляється між окремими об'єктами на цих різних ринках, що дозволяє компаніям мати окремі відділи маркетингу, досліджень та розробок, спрямованих на відповідь на потреби місцевих споживачів.

Компанія, яка застосовує цю стратегію, має завдання визначити найкращі тактики управління для досягнення позитивної економії на масштабі та підвищення ефективності. Наявність багатьох міжорганізаційних структур, що співпрацюють на десятках закордонних ринків, вимагає значних стартових інвестицій. Витрати обумовлені закордонними юридичними та нормативними проблемами, наймом нових працівників та придбанням або орендою офісів та виробничих приміщень. Тому ця стратегія є більш складною, ніж інші, оскільки тиск на зменшення витрат поєднується із створенням діяльності з доданою

вартістю для оптимізації коригувань, необхідних для отримання важелів впливу та конкурентоспроможності на кожному місцевому ринку. З огляду на ці проблеми, більші корпорації, такі як General Electric та Toyota, зазвичай використовують транснаціональну стратегію, оскільки вони можуть інвестувати в дослідження та розробки на зовнішніх ринках, а також створювати підрозділи виробництва, виробництва, збуту та збуту в цих регіонах.

Організації у всьому світі розвиваються та досліджують можливості використання цифрових технологій для підвищення продуктивності за рахунок більш ефективного та ефективного використання ресурсів, зменшення витрат та інновацій для забезпечення їх актуальності в майбутньому. Експоненціальне зростання та потенціал цифрових технологій має і досі трансформує стратегію та організації.

Таке вдосконалення технологій, інфраструктури, інформації, зв'язку та підключення призвело до створення недорогих простих у використанні апаратних засобів та програмного забезпечення, доступних у всьому світі завдяки підключенню Інтернету, змушуючи організації змінювати свої технологічні інфраструктури, щоб вписатися в цифровий вік та економіку. Поява багатосторонніх мережевих організацій, збільшення інформації, доступної для організацій, здатність за допомогою технологій взаємодіяти з користувачами, постачальниками та замовниками та здатність формувати відносини з організаціями для створення стійких конкурентних переваг завдяки використанню цифрових технологій. Саме такі нововведення підкреслюють вплив інформаційних технологій (ІТ) в організації та, більш конкретно, вплив на стратегію та структуру організацій [12].

Цифрові технології дедалі більше проникають в організації, стаючи злитими і зв'язаними з процесами, структурами, людьми та речами. Крім того, цифрові активи та можливості, котрі є податливими, модульними та генеративними, забезпечують безліч стратегічних варіантів, які раніше вважалися нездійсненними, і зумовлюють значні зміни в тому, як фірми конкурують, розробляють та постачають нові продукти та послуги. Деякі з цих тенденцій

породжують потребу в новому: стратегія цифрового бізнесу між організаціями для ефективної конкуренції та виживання в складних адаптивних цифрових екосистемах.

Формулювання успішних стратегій у таких цифрових середовищах вимагає переходу від ідей до окремих причинно-наслідкових елементів до взаємодії між ними, спираючись на останні дослідження в галузі цифрової стратегії та пов'язані з ідеями складних систем, що можливості інформаційної аналітики та інші ключові організаційні можливості як частини системи формують цифрову бізнес-стратегію організації для отримання конкурентоспроможної діяльності фірми. Іншими словами, стратегію цифрового бізнесу неможливо повністю зрозуміти, зосередившись на будь-якій можливості окремо, і існує потреба зосередитись на конфігураціях можливостей, що виникає системі та походить від складної взаємодії між можливостями. Незважаючи на те, що існуючі дослідження в інформаційних системах, що використовують перспективу складності і дані, або збагачують наративи та надають важливу описову мову та інструменти для розуміння та теоретизування складності цифрових середовищ, існує потреба розвинути глибше розуміння того, як багато можливостей породжують систематичні моделі високої ефективності в різних секторах економіки, використовуючи реальні дані, та забезпечують дієві приписи для менеджерів. Однак передбачити системні закономірності, що виникають внаслідок нелінійних взаємодій між багатьма можливостями, є складним завданням, якщо дослідницький підхід та аналітичний набір інструментів не враховують ці складні нелінійні взаємозалежності, чого важче досягти за допомогою звичайних методів дослідження. У свою чергу, обмеження таких традиційних підходів відбиваються на поганій роботі деяких популярних теорій заснованих на ресурсах, та економіці транзакційних витрат, оскільки вони не справляються зі складностями, властивими формулюванню стратегії [13].

В умовах цифрового конкурентного ландшафту швидкість набуває ще більшого значення для організацій, оскільки вона пов'язана з постачанням продуктів та послуг та тим, як швидко приймаються рішення. Конкуренти

постійно адаптуються та випускають нові продукти все швидше та швидше. Деякі з цих «природжених цифрових» або цифрових організацій, що пройшли цифрову діяльність, побудували свій бізнес у 13 цифрову еру на цифрових платформах, які мають можливість швидше випускати продукти. Це змусило всі інші організації зосередитись на тому, як швидко можуть бути випущені нові або адаптовані продукти для задоволення потреб споживачів або для доповнення інших продуктів.

Але це не означає, що єдиними організаціями, які становлять загрозу або пропонують можливість, є «природжені цифрові» організації. Швидкість реакції на ринкові зміни необхідно враховувати в новій стратегії організації, оскільки це стосується подальшого розвитку та добробуту підприємства. На сьогодні, можна виділити наступні види реакцій на зміни:

- Швидкість запуску продукту;
- Швидкість прийняття рішень;
- Швидкість організації ланцюжка поставок;
- Швидкість адаптації та формування мережі

Випуск нових продуктів прискорюється завдяки новому еталону, встановленому суто цифровими організаціями, які постійно випускають продукти з інтервалами відповідно до вдосконалення технології. Це створює можливості для інших організацій, оскільки вони додають цифрові можливості до свого бізнесу, а також пришвидшити випуск продуктів, що відповідають цим бізнесам. Здатність організації виявляти та реагувати на нові події на ринку у цьому швидко динамічному світі з цифровою підтримкою є вирішальною. Було виявлено, що існує позитивний зв'язок між випуском нових продуктів та постійною переперевіркою змін на ринку, захоплення та трансформації в середовищі швидких інновацій та технологій [14].

Інформація завжди була критичною для прийняття управлінських рішень, але завдяки збільшенню швидкості та обсягу інформації, що надходить від ринку та клієнтів, вона дозволяє організаціям швидше сприймати зміни в середовищі та реагувати на них. Швидкість, з якою організація може адаптуватися до



мінливого середовища завдяки своїм динамічним можливостям, щоб забезпечити збереження своїх позицій на ринку визначає подальший розвиток та перспективи щодо розширення зон впливу. Організаціям потрібно швидко реагувати на цифрові загрози та можливості, коли вони виникають, щоб забезпечити процвітання в майбутньому.

Організації, які цінують швидкість та експериментування у своїх циклах розробки продуктів чи послуг, також сприяють співпраці та використанню даних для прийняття рішень і мають успіх у цьому цифровому конкурентному середовищі. Швидкість руху та спритність в організації будуть вигідними для збереження та отримання стійкої конкурентної переваги. Ключем до успішної стратегії є здатність організації створювати, керувати та підтримувати мережі, що забезпечують можливостями, які можуть доповнювати сильні сторони організації. Як уже зазначалося, потужність мережевих ефектів для організацій у масштабуванні відповідного бізнесу також важлива для швидкості, з якою організації можуть будувати ці мережі. У дослідженні, проведеному Junfeng & Wei-ring, доводиться, що якщо організація може використати зовнішні ресурси у своїй мережі, вона зможе скористатися вирівнюванням інформації та контролем над дефіцитними ресурсами, які не контролюються внутрішнім шляхом. Таким чином, ця зовнішня ділова мережа може запропонувати організації більш ефективний спосіб адаптації до змін або швидкого розвитку для забезпечення конкурентоспроможності. Однак цим можна скористатись лише шляхом розробки, зондування та захоплення для створення нових продуктів або послуг за допомогою внутрішніх ресурсів або використання зовнішніх ресурсів у мережі [16].

Парадигми конкурентних переваг еволюціонували протягом багатьох років. Структура 5-сил Портера добре задокументована і була домінуючою структурою, яка використовувалась у 1980-х для опису дій, які фірми вживали для захисту від конкурентних сил. Стратегічний конфліктний підхід, що застосовується в рамках 5-сил Портера, використовує теорію ігор, щоб вивести своїх конкурентів з рівноваги. У міру зростання наслідків другої промислової

революції фірми почали використовувати структуру, яка описує, як рідкісні, специфічні для фірми ресурси, які конкуренти не можуть легко скопіювати, створюють конкурентну перевагу [15].

Ресурси фірм - це її активи, можливості, процеси, інформація та знання, і ефективне та результативне використання цих ресурсів призводить до вищої роботи фірми. Однак Теесе та співавтор заявили, що в умовах швидко мінливих та порушених умов фірми, що використовують дану модель, не можуть покладатися на наявні знання для створення диференціації, що, таким чином, може стати недоліком. Натомість вони повинні мати змогу швидко створювати нові знання, коли відбувається порушення. В умовах постійно порушеного середовища та нових цифрових технологій перегляд динамічних можливостей більше підходить для таких фірм. Сама по собі бізнес-модель не може створити жодної конкурентної переваги, а отже, вимагає завершення аналізу конкурентної стратегії при розробці бізнес моделі, щоб її не можна було легко відтворити.

Як видно з рисунку 1.7 нижче, компоненти бізнес моделі виступають посередником між моделлю бізнес-процесів та бізнес-стратегією. Однак постійні зміни в постійно мінливому середовищі в поєднанні з недавніми досягненнями та темпами розвитку та впровадження цифрових технологій зробили бізнес-модель важливим інструментом фірми для підтримки менеджерів у цифровому світі.

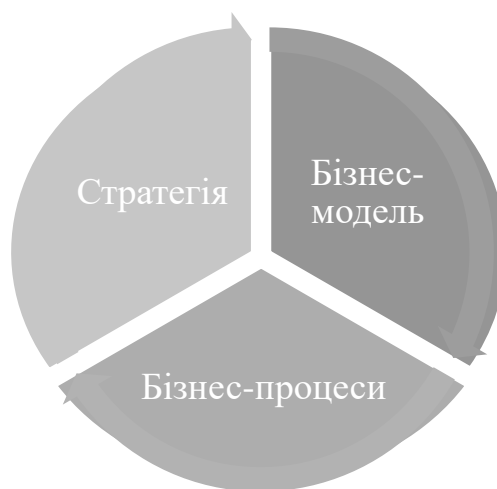


Рис. 1.6. Процес формування стратегії

*Джерело: [15]*

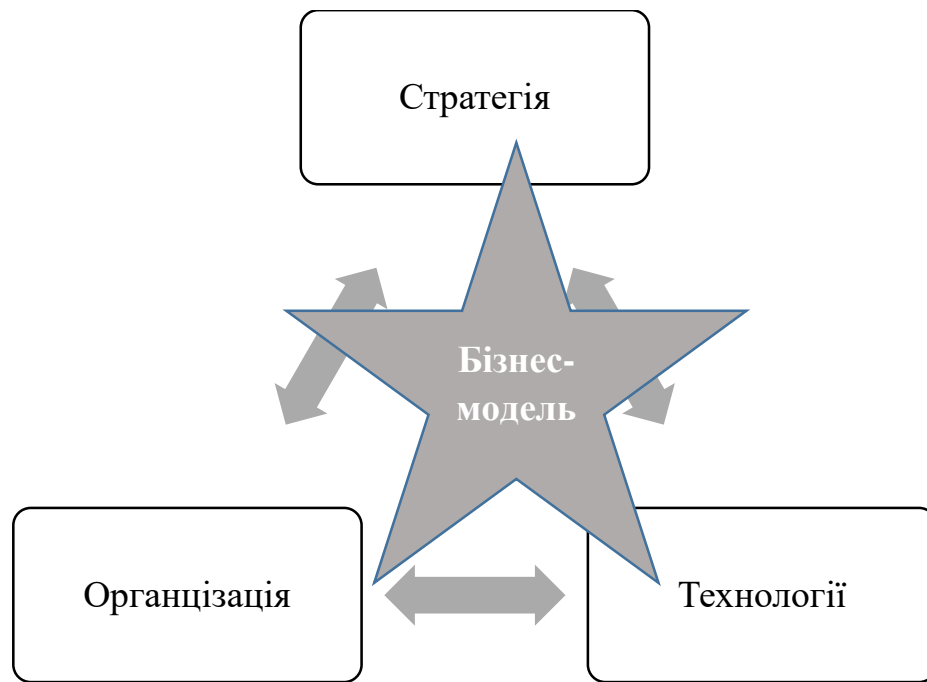


Рис. 1.7. Бізнес-модель за Остервальдером

*Джерело: [16]*

Компоненти бізнес-моделі надають додатковий рівень інформації для менеджерів, які можуть контролювати свій бізнес та адаптувати свої стратегії для боротьби з постійно мінливим цифровим бізнесом [15].

Наступним кроком, необхідним для забезпечення більшої ясності щодо бізнес-моделі, є демонстрація позиції в компанії на ринку. Через постійні порушення ділового середовища Остервальдер та ін., описали бізнес-модель як трикутний зв'язок між стратегією, організацією та технологією. Піддається впливу 5 сил Портера, думка клієнта про товар, законодавства та технологій, як стверджує, що бізнес-модель не є теоретичним рівнем між бізнес-стратегією, організацією та ІТ, але що він відіграє більш функціональну та корисну роль, як показано на малюнку 1.7. вище, діючи як інтерфейс між бізнес-стратегією та процесом модель. Хоча стратегія зосереджена на тому, що фірма бере участь у конкуренції та перемагає, модель бізнес-процесу описує, як фірма використовує свої вклади у створенні конкретного результату. На відміну від цього, бізнес-модель додатково вказує, як фірма ефективно координує свої ресурси для створення продукту, вартості доставки та додаткової цінності для клієнта. Отже, наступним кроком для досягнення більшої ясності є потенційні джерела

створення цінності, доступні фірмам, коли вони вставляють цей рівень між моделлю бізнес-процесу та стратегією [16].

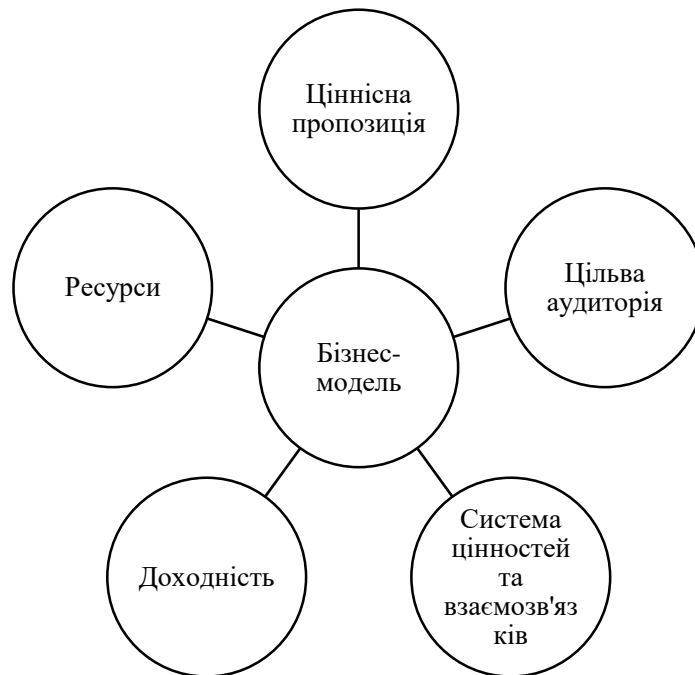


Рис.1.8. Компоненти бізнес-моделі

*Джерело: [15]*

Підприємства, як і галузі, зазнають трансформації, що призводить до цифрових ділових операцій. Ця цифрова трансформація ставить перед компаніями великий виклик, коли пов'язані продукти, послуги та операції перетворюють бізнес, формуючи нові стратегії для прийняття необхідних змін. Оцифрування штовхає компанії до створення абсолютно нових стратегій, і змушує всю діяльність компанії від управління до операцій оцифровувати. Це призвело до низки досліджень, зосереджених на елементах успішної стратегії цифрового бізнесу. Цифрова бізнес-стратегія стосується трансформації в бізнес-процесі, можливостей компанії та операційних процедур, а також їх інтеграції з корпоративною стратегією. Дискусія щодо цифрової трансформації висвітлила управлінські аспекти, а також технічні та операційні аспекти. Що стосується впливу цифрової трансформації на ефективність, сучасні та динамічні менеджери можуть використовувати потенціал нових технологій та заохочувати їх впровадження, що є необхідною умовою стратегії цифрового бізнесу. Управлінські здібності сприяють успішним стратегічним змінам, таким як цифрова трансформація, реалізована як покращення результатів бізнесу. Крім

того, дослідники припускають, що поліпшення продуктивності можна здійснити в таких сферах, як оптимізація бізнес-процесів, зниження витрат та підвищення ефективності [15].

Однак деякі дослідження показують, що в процесі цифрових перетворень компанії, які отримують вичерпну інформацію про стійкість свого бізнесу та використовують цю інформацію для зміни своєї стратегії, можуть досягти успіху в цифровому бізнесі. Наразі здійснений незначний обсяг досліджень для повного розуміння ролі стратегії сталого розвитку стосовно цифровізації бізнесу. Однак Баумгартнер та Раутер стверджують, що управління корпоративною стійкістю може впливати на продуктивність та ефективність процесів, підтримувати розробку більш стійких продуктів та послуг і призвести до поліпшення фінансових показників, таких як більший прибуток, зменшення витрат або збільшення у цінах акцій. Таким чином, стратегія стійкості може полегшити взаємозв'язок між цифровою бізнес-стратегією та фінансовими показниками.

Конкурентні переваги в цифровізації стосуються головним чином стратегії, культури та розвитку талантів замість технічних питань. Цифрові трансформації охоплюють центральний перехід у бізнес-процесі та стратегіях, можливості компанії та операційні процедури. Оскільки стратегія відноситься до плану досягнення мети або цілі, можливості (що визначаються як «вміння поєднання взаємопов'язаних процедур у фірмах для виконання конкретних завдань» є ключовими інгредієнти стратегії цифрового бізнесу [15].

Здатність менеджерів працювати з цифровими технологіями є ключовим із питань формування стратегії компаній у цифрову еру. Стратегія, культура та розвиток навичок є питаннями, що викликають при оцифруванні порівняно з проблемами технологій. Таким чином, для переходу компаній до використання цифрових технологій потрібні менеджери, які підтримують розвиток та впровадження цифровізації та можуть перейти до діджиталізації як організаційної культури. Наприклад, знання є одним із важелів, який допомагає менеджерам краще розуміти загрози та можливості. Отже, хороші знання цифрових інструментів та цифрової бізнес-стратегії допомагають менеджерам

активно визначати ризики та знаходити рішення щодо цих ризиків. Крім того, розвиток цифрових навичок повинен бути зрілим у цифровому середовищі. Тому для цього необхідна управлінська команда, яка добре знає цифрові інструменти та має чітке бачення. Таким чином, управлінські здібності мають вирішальне значення в контексті впровадження цифрових технологій. У цьому контексті управлінські здібності стосуються здібностей менеджерів використовувати нові технології у бізнес-стратегії, мислення та навички працівників, а також робоче місце.

Оскільки збільшення використання цифрових пристроїв можна спостерігати в різних сферах господарських операцій, вона повинна бути інтегрована в бізнес-стратегію, та її слід вважати головною частиною бізнесу. Крім того, нові технології трансформують бізнес компаній, використовуючи нові способи отримання переваг поточних стратегічних активів. Іншими словами, функціональні можливості в епоху цифрових технологій є стратегічним вибором для отримання та впровадження цифрових можливостей у бізнес. Компаніям необхідно змінити свій бізнес-процес, щоб узгодити його з сучасними підходами, доповнити та додати інші пов'язані можливості у всьому бізнес-процесі. Оскільки оперативні можливості використовуються для управління певними проблемами або невизначеністю, вони мають вирішальне значення в контексті діджиталізації. У цьому контексті операційна здатність відноситься до здатності компанії інтегрувати технології у загальний бізнес-процес та корпоративну стратегію.

В рамках поточної цифрової трансформації компанії роблять значні інвестиції в інфраструктуру для цифрової операції, полегшуючи потік інформації та знань між компаніями та їх ланцюгами поставок, що може допомогти компаніям отримати та зберегти конкурентну перевагу та створити покращену ефективність. Оцифровуючи своє операційне середовище та інфраструктуру, компанії прагнуть збільшити фінансові показники, яких можна досягти, наприклад, шляхом перегляду існуючих бізнес-процесів або

автоматизації традиційних галузевих операцій та заміни людської праці автоматизацією бізнес-процесів [17].

Однак, незважаючи на те, що цифрові перетворення в компаніях призначені для отримання ділової вигоди та фінансових показників, існують проблеми. Цифрова трансформація, реалізована шляхом прийняття цифрових інструментів та рішень відповідно до цифрових бізнес-стратегій, створює проблеми для менеджерів компаній. Наприклад, вигоди від продуктивності, такі як збільшення фінансових показників цифрової трансформації, можуть бути не повністю реалізовані, якщо оцифровані рішення та програми не прийняті належним чином стверджують, що організаційні результати передбачаються управлінськими характеристиками, а можливості та здібності менеджерів розвивати ІТ-можливості покращують здатність компаній використовувати вищі ІТ-можливості. Менеджери повинні приймати стратегічні рішення щодо цифрової трансформації в компаніях, щоб уникнути ризиків, що виникають внаслідок неправильної ідентифікації та розгортання процесів та ресурсів, щоб уникнути ненадійних вигод від трансформації та складних процесів впровадження.

Щоб приймати правильні рішення в сучасному цифровому середовищі бізнесу, менеджери повинні бути знайомі з існуючими цифровими інструментами, програмами та рішеннями, повинні мати чітке бачення використання цифрових технологій у компанії зараз і в майбутньому, а також створювати культуру управління що підтримує використання цифрових технологій у компанії. Таким чином, цифрові перетворення в компаніях можна перетворити на конкурентні переваги та посилення фінансових показників, наприклад, за рахунок використання цифрових бізнес-додатків, що дозволяють краще виконувати операційні дії [14]. Таким чином, відповідно до вищезазначених міркувань можна виділити наступні напрямки впливу цифрових технологій на компанії та їх середовище:

- 1) Управлінські можливості позитивно пов'язані з фінансовими показниками.

Цифрова трансформація спричиняє турбулентність та змінює операційне середовище компаній. У постійно мінливих операційних та ділових середовищах компанії повинні мати можливість адаптуватися до цих змін, враховуючи операції в цифрових бізнес-стратегіях. Іншими словами, компанії повинні бути в змозі дотримуватися та підтримувати свої операційні процедури. В епоху, коли важливим є виконання процесу, загальноновизнано, що операційні можливості компаній можуть забезпечити стратегічні переваги. При оцифровці операційного середовища ці операційні можливості - це вміння компаній застосовувати та впроваджувати цифрові інструменти та рішення та використовувати їх як природну частину бізнес-процесів для досягнення більш високої продуктивності. При оцифровці ділового середовища необхідні також операційні можливості для використання нових технологій у внутрішніх процесах для створення рішень та послуг, якісних та із мінімально можливою вартістю. Експлуатаційні можливості відповідають за виконання продуктів і процесів і можуть враховуватися плануванням виробництва, системою якості та цілями зменшення виробничих витрат. Іншими словами, оперативні можливості в оцифрованих бізнес-середовищах відображають заплановану здатність ефективно виконувати повсякденні суттєві операції, такі як виробництво, логістика та продаж, що призводить до вищих фінансових показників.

З іншої точки зору, в оцифрованих бізнес-середовищах оперативна компетентність позитивно впливає на прибутковість компаній та фінансові показники [18].

2) Операційні можливості позитивно пов'язані з фінансовими показниками.

Було висловлено припущення, що цифрова трансформація робить акцент на управлінських питаннях, а не на технічних, при яких процвітаюча цифрова трансформація вимагає не лише постачання та впровадження технічних ресурсів, але й управління управлінськими аспектами. Ці управлінські проблеми стосуються управлінських можливостей, за допомогою яких менеджери будують, інтегрують та переконфігурують організаційні ресурси та компетенції,



керують цифровою трансформацією своїх організацій та ведуть їх організації до успіху. Менеджери з супутнім досвідом, знаннями та навичками можуть бути більш успішними у виявленні та використанні можливостей та перегляді використання ресурсів, здібностей та організації компанії, що керує цифровою трансформацією. Також висловлюється припущення, що вищі управлінські здібності зумовлюють успішні зміни на стратегічному рівні, такі як цифрова трансформація, і згодом призводять до підвищення ефективності бізнесу.

Крім того, важливо вивчити, як стратегія стійкості впливає на взаємозв'язок між управлінськими можливостями та фінансовими показниками. Попередні дослідження припускали, що управління корпоративною стійкістю впливає на економічний успіх компаній [17]. Дослідники показали, що ставлення та поведінка менеджерів часто керуються економічними показниками, і, отже, здатність або бажання включити інтеграцію до стійкості може бути обмеженою. Зміна ставлення та поведінки керівника щодо інтеграції корпоративної стійкості дозволить мінімізувати внутрішні організаційні недоліки та створити набагато сильніші бізнес-кейси. Економічна раціональність може бути зумовлена внутрішніми силами компанії, коли операції з урахуванням стійкості розробляються відповідно до заходів щодо досягнення конкурентних переваг.

3) Стратегія стійкості позитивно модерує взаємозв'язок між управлінськими можливостями та фінансовими показниками.

Цифрова трансформація передбачає фундаментальні зміни у переробці бізнес-процесів, операційних процедур та організаційних можливостей. Для управління цією трансформацією необхідні операційні можливості щодо технологій, які роблять фізичні вироби програмованими, адресними, розумними, комунікабельними, запам'ятовуваними, відстежуваними та придатними для нових комбінацій цифрових та фізичних компонентів, що виробляють нові виробництва та вироби. Дослідники припускають, що поєднання програмного забезпечення та програмних компонентів та змішування вмісту на платформах, інфраструктурах та виробничих системах дедалі частіше отримують користь із функціональних відносин, які вони підтримують. Наразі поліпшення показників

було здійснено в організаційних межах у таких сферах, як підвищення ефективності, зниження витрат та оптимізація бізнес-процесів [18].

Розуміння ділової цінності сталого стратегічного управління вимагає аналізу інтересів або корисності компанії. Сталий розвиток компаніями може впливати на ефективність процесу та продуктивність, підтримувати більш стійкі продукти та послуги, зменшувати ризики для навколишнього середовища та соціальних впливів та покращувати можливості для бізнесу. Таким чином, отримані вигоди можуть виникнути у вигляді поліпшення економічних показників або підвищення конкурентоспроможності. Перші можуть виникати у формі зменшення витрат або збільшення прибутку.

4) Стратегія стійкості позитивно модерує співвідношення між операційними можливостями та фінансовими показниками.

Для актуалізації стратегії цифрового бізнесу, яка має значення для створення фінансових показників, необхідні як управлінські, так і операційні можливості. Крім того, стратегія сталого розвитку вважається критичним фактором, який впливає на міцність зв'язку між цифровою бізнес-стратегією та фінансовими показниками. Це означає, що стратегія цифрового бізнесу та стратегія стійкого розвитку взаємодіють між собою для створення економічного успіху [18].

Цифрова бізнес-стратегія (управлінські та операційні можливості) є незалежною величиною, і кожна вимірювалася трьома елементами. Управлінські здібності як вимір цифрової бізнес-стратегії включали елементи, пов'язані зі знаннями та навичками менеджерів у галузі цифрових інструментів, чітким баченням менеджерів щодо використання цифрових технологій та підтримкою менеджерами діджиталізації. Іншим виміром стратегії цифрового бізнесу є операційна здатність, яка включає нові рішення у внутрішніх процесах, інтеграцію їх у весь бізнес та їх існування у всіх бізнес-функціях.

Стратегія є змінною модератора, яка стосується оцінки компанії з точки зору інтеграції принципів сталого розвитку в ділові операції протягом останніх

трьох років. Фінансові показники є залежною змінною, яка стосується оцінки фінансових показників компанії за останні три роки.

## **Висновки до розділу 1**

У міжнародному конкурентному середовищі здатність розвивати організаційний потенціал є ключовим фактором, який може допомогти підприємству адаптуватися до змін у динамічному середовищі. Оскільки швидкі темпи глобалізації роблять традиційні способи ведення бізнесу неактуальними, менеджерам життєво важливо мати глобальне мислення, щоб бути ефективними.

Глобальна стратегія призводить до широкого спектру бізнес-стратегій та високого рівня адаптації до місцевого ділового середовища. Завдання тут полягає в розробці єдиної стратегії, яка може застосовуватися у всьому світі, одночасно зберігаючи гнучкість для адаптації до місцевого ділового середовища, коли це необхідно. Вона передбачає ретельно розроблену єдину стратегію для всієї мережі компаній та партнерів, що охоплює багато країн одночасно та використовує синергію у них.

Глобалізація бізнесу призвела до появи глобального стратегічного управління. Поєднання стратегічного управління та міжнародного бізнесу призвело до стратегій глобальної співпраці, однак і на цьому шляху є перешкоди. Належне ефективне управління компанією з урахуванням динамічних змін та культурних особливостей є ключовим елементом для глобальних стратегій, оскільки те, що є належним та ефективним в одній культурі, може бути неефективним та неправильним в іншій. Окрім, управлінського фактору важливим є підлатування компанії під умови ринку та вчасна реакція на зміни, особливо на кризові ситуації та їх наслідки. На сьогодні залишається відкрите питання щодо кризи пов'язаної з вірусом та глобальної паніки щодо його розповсюдження.

Для бізнесу одним із наслідків кризи COVID-19 став різкий підйом у використанні цифрових технологій, які допомагають зменшити віч-на-віч взаємодію та захищають здоров'я та добробут клієнтів. Ці цифрові технології

включають програми, орієнтовані на споживача, такі як послуги з доставки продуктів та продуктів харчування, програми електронної комерції від бізнесу до бізнесу та додатки, такі як відеоконференція, які, схоже, проникли у світ споживачів, бізнесу та некомерційних організацій. Це прискорене впровадження певних цифрових технологій піднімає питання про те, як ця поточна хвиля цифрового перетворення порівнюється з попередніми (ще відомими, до COVID-19) хвилями.

Пандемія COVID-19 виявила чіткий цифровий розрив: ті компанії, які вже інвестували в цифрові операційні моделі / можливості, пройшли набагато краще, ніж ті, що цього не робили. Насправді для багатьох підприємств безперервність операцій критично залежить від їхніх цифрових можливостей.

Все частіше значна частина економічної цінності створюється завдяки цифровим інноваціям, пропозиціям екосистем та новим технологіям. Це явно відіграє роль стрімкої оцінки великих технологій, яку ми бачили, та швидких інвестицій у цей простір.

Світ уже охоплював цифрову працю та ботів, але COVID-19 повинен прискорити цей перехід до більшої автоматизації. Підприємства хотіли б все більше використовувати цифрові платформи, які можуть продовжувати безперебійно працювати у випадку кризи та зменшити залежність від персоналу. Крім того, тиск на маржу спонукає бізнес шукати ефективність у масштабному впровадженні цифрових технологій праці.

COVID-19 став поворотним моментом у роботі людей. Пандемія трансформує підхід людей до роботи, мобільності та гнучких робочих моделей. Розраховується на прискорення альтернативних моделей надання роботи, а також конструкцій зайнятості. Більшість із цих нових моделей будуть реалізовані на цифрових платформах.

Моделі, пов'язані з результатами та моделі надання послуг: з більшою економічною невизначеністю компанії прагнуть залучати постачальників або партнерів до результатів. Очікується, що багато підприємств реструктурують свої пропозиції, щоб пристосуватись до цього нового ландшафту та згрупувати

свої рішення. Цифрові платформи або становитимуть основу надання таких пропозицій.

Інновації, керовані цифровими технологіями, все більше посилюватимуть конкурентну перевагу для компаній на ринку. Ролі майбутнього будуватимуться на тріаді навичок - функціональних навичок, цифрових навичок та професійних навичок. Це сприятливий час для організацій, щоб задуматися про цифрову базу талантів та скористатися простом, щоб створити всепроникну базу цифрових навичок.

Оскільки цикли капіталовкладень змінюються внаслідок кризи, очікується, що партнери з цифровими рішеннями будуть інноваційними, пропонуючи інвестиційні моделі, що сприяють грошовому потоку, для цифрових впроваджень. Багато гравців екосистем будуть розглядати моделі частки прибутку, які можуть пришвидшити цифровий шлях для організацій.

У багатьох великих компаніях борг за технології накопичується з часом, оскільки бізнес проходить безліч циклів придбання та впровадження технологій. Ця криза може дати можливість лідерам ретельно оцінити технологічний ландшафт та визначити можливості звільнити цей борг за технології. Це також може звільнити дорогоцінні грошові потоки, які можна використати для майбутніх цифрових інвестицій.

Таким чином, цифрова трансформація може стати потужним важелем у відповіді організацій на поточну кризу; і дати їм можливість перекласти свої бізнес- та операційні моделі на швидко мінливий бізнес-ландшафт.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Загальна характеристика господарської та міжнародної діяльності підприємства

Базою для дослідження у магістерській дисертації було обрано підприємство «ХХХ» основною діяльністю якого є вирощування сільськогосподарських культур у межах та поза межами власного холдингу «ХХХ» для забезпечення стабільності на незалежності від інших компаній. Основна частина врожаю відводиться на виготовлення комбікормів, а інша експортується окремо. Дана компанія була створена у 2004 році у Київській області [18]. У власності холдингу знаходиться приблизно 370 тис. гектарів землі у 8 областях України, частина з них, а саме 93 тис. гектарів або 25% від загальної площі, є орендованою землею у населення. Основними напрямками за якими працює компанія є рослинництво та тваринництво.

До профільних видів діяльності підприємства ТОВ «ХХХ» належить вирощування зернових, бобових та насіння олійних культур, а також меншою мірою вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів; вирощування однорічних і дворічних культур; вирощування зерняткових і кісточкових фруктів; вирощування ягід, горіхів інших плодовитих дерев і чагарників; вирощування інших багаторічних культур; відтворення рослин та деякі інші напрямки пов'язані з вирощуванням зернових та технічних культур, елітного та репродуктивного насіння сільськогосподарських культур.

Найбільший відсоток займає вирощування зернових, таких як кукурудза, ячмінь, рапс, озима пшениці, цукровий буряк соняшник, кормовий клін.

Більшу частину зібраного врожаю насіння соняшника та кукурудзи використовується для виробництва комбікормів на власних заводах та у подальшому постачанні на інші підприємства холдингу МХП задля забезпечення безперебійної роботи компанії по виготовленню курятини. Інша ж частина реалізується третім особам.

Для того, щоб успішно вести аграрний бізнес, обов'язково необхідно мати наступні компоненти:

1. Сільськогосподарська хімія. Агрохімікати або агрохімікати - це пестициди, добрива та хімічні речовини для росту, що використовуються в сільськогосподарському процесі. Сьогодні багато агрохімічних компаній, таких як Corteva Agriscience та DuPont, працюють над забезпеченням сільськогосподарської галузі хімікатами та іншими інноваційними рішеннями, якими і користується підприємство ТОВ «XXX»

2. Селекція для отримання харчових продуктів та / або розведення видів рослин для отримання генетично посиленого насіння врожаю. Саме такий підхід дозволяє компанії мати високу врожайність, та довго зберігати виготовленні продукти.

3. Машини та обладнання. Сегмент машин та обладнання агробізнесу є одним з найбільших, і він відноситься до всіх видів сільськогосподарської техніки - починаючи від ручного інструменту, такого як лопати, закінчуючи тракторами. Однією з найбільших компаній, що займаються сільськогосподарською технікою, є John Deere, яка спеціалізується на постачанні сільськогосподарського та садового обладнання.

Сільськогосподарська діяльність також сприяє вдосконаленню системи продовольчої безпеки та стабільного виробництва продуктів харчування, а також доходу більшості бідних у країнах, що розвиваються. Однак діяльність збільшує викиди парникових газів та сприяє глобальному потеплінню - саме тому інновації є важливими для сектору для вирішення таких проблем.

Крім того, нові та вдосконалені типи машин розробляються та виробляються у великих масштабах, такі як роботизовані комбайни, автоматичні обприскувачі пестицидів та трактори без машиністів.

Зрештою, метою інновацій в агробізнесі є підвищення продуктивності сільського господарства та полегшення сільськогосподарської діяльності для фермерів. Вона спрямована на зниження собівартості продукції та підвищення прибутковості для фермерів, які часто переживають нестабільну кон'юнктуру

ринку, оскільки ціни на сільськогосподарські культури коливаються у міру зміни економічних умов.

Компанія активно інвестує у передові технології для підвищення ефективності діяльності підприємства, саме тому врожайність на 1 гектар є більшою за середній показник в Україні. Досягнення таких показників вимагає комплексу дій, таких як: диференційована система обробки ґрунту, що залежить від вирощуваної культури; підбір попередників під насіннєві посіви; система захисту культур від шкідників, хвороб та бур'янів; контроль за процесом збирання та чистотою посівів; дотримання сівозміни. Окрім вищезазначених заходів, підприємство використовує найсучаснішу техніку провідних виробників, а саме комбайни CLASS, що мінімізують відходи; досколапові борони Gregoire Besson для обробітку та зволоженню ґрунту; сівалки-культиватори Bourgault та трактори Caterpillar. Для детального розуміння того, як працює підприємство потрібно розглянути бізнес-модель.

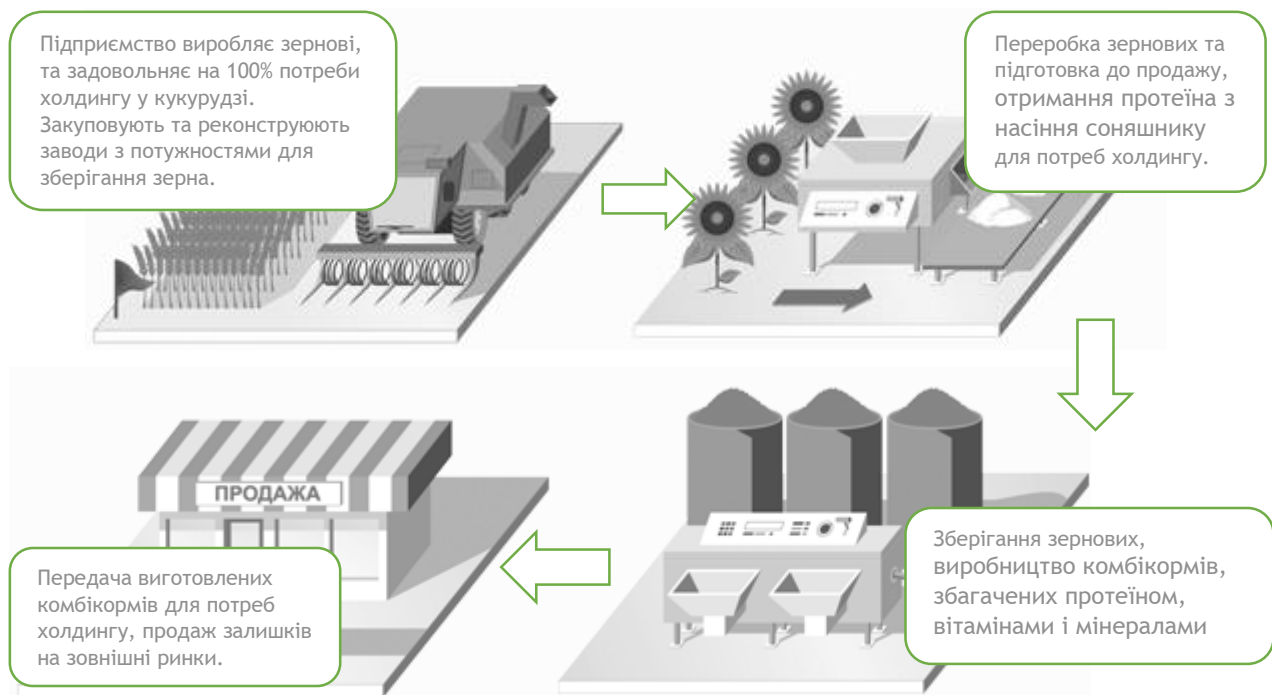


Рис.2.1. Бізнес модель ТОВ «XXX»

Джерело: [52]

За спрощеною бізнес-моделлю видно, що у підприємства 4 основних етапи виробництва, підготовки до реалізації та власне реалізації продукції. Як видно з моделі, вона дуже підлаштована під основний напрямок діяльності



підприємства, а саме виробництво курятини та забезпечення ефективного функціонування вертикально-інтегрованої моделі бізнесу холдингу.

Оцінюючі позиції підприємства виникає необхідність провести аналіз основних фінансових показників таких як: ліквідності, платоспроможності, прибутковості та ділової активності.

**Таблиця 2.1. Показники ліквідності та платоспроможності**

Показник	2015	2016	2017	2018	2019
Поточна ліквідність, %	177,7	303,3	717,1	483,4	407,4
Абсолютна ліквідність, %	0	0,1	0,1	0,1	0
Коефіцієнт автономії, %	52,9	77,1	90	84,6	82,5

*Джерело: [21]*

Поточна ліквідність компанії знаходиться на над високому рівні, з одного боку це дозволяє компанії погашати зобов'язання точно в строк, але не дає повністю проявити свій потенціал, оскільки призупиняє оборотність капіталу компанії. Абсолютна ліквідність знаходиться на дуже низькому рівні, та означає, що у фірми не має коштів для задоволення вимог кредиторів у будь-який час. Хоча коефіцієнт автономії компанії, який характеризує фінансову незалежність компанії від кредиторів є на не поганому рівні.

**Таблиця 2.2. Показники прибутковості**

Показник	2015	2016	2017	2018	2019
ROA - Рентабельність активів, %	14,7	22,3	15,7	15,6	-1,8
RCA - Рентабельність оборотних активів, %	17,5	32,1	22,6	21,4	-2,5
NPM - Чиста маржа, %	26,2	34,3	26,7	25,6	-2,9
ROTA - Рентабельність загальних активів, %	14,7	22,3	15,7	15,6	-1,8

*Джерело: [21]*

За наведеними даними спостерігається, що компанія у 2019 році була доволі збиткова. Коефіцієнт рентабельності активів дає розуміння того, скільки прибутку приносить компанії кожна гривня, як можна прослідкувати за показниками 2015-2018 років, цей показник був додатнім, а значить компанія вміло розпоряджалась активами та була прибуткова до 2019 року. Після цього показник отримав від'ємне значення, та показав не ефективність використання менеджерами активів фірми.

Рентабельність оборотних активів відображає скільки прибутку генерує кожна гривня. У нашому випадку, чітко відслідковується відносна стабільність

до 2019 року, в якому цей показник виявився від'ємним. Ситуація з чистою маржею та рентабельністю загальних активів є аналогічною, та показує додатні показники лише до 2018 року включно. Така ситуація пов'язана із падінням цін на зернові, зернобобові та олійні культури. Необхідно зазначити, що більше 50% виробництва підприємства припадає на зернові, а згідно інтерв'ю директора Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки» Юрія Луценка ціни на ці продукти впали на 11,7%. У загальному прибутки всіх аграрних компаній зменшились у 2,1 рази, а компанія ТОВ «ХХХ» не є виключенням [22].

Таблиця 2.3. Показники ділової активності

Показник	2015	2016	2017	2018	2019
Оборотність загальних активів	0,7	0,8	0,6	0,7	0,6
Оборотність робочого капіталу	1,8	1,9	1,1	1,2	1,1
Оборотність дебіторської заборгованості	1,2	1,5	1,3	1,6	1,3

Джерело: [21]

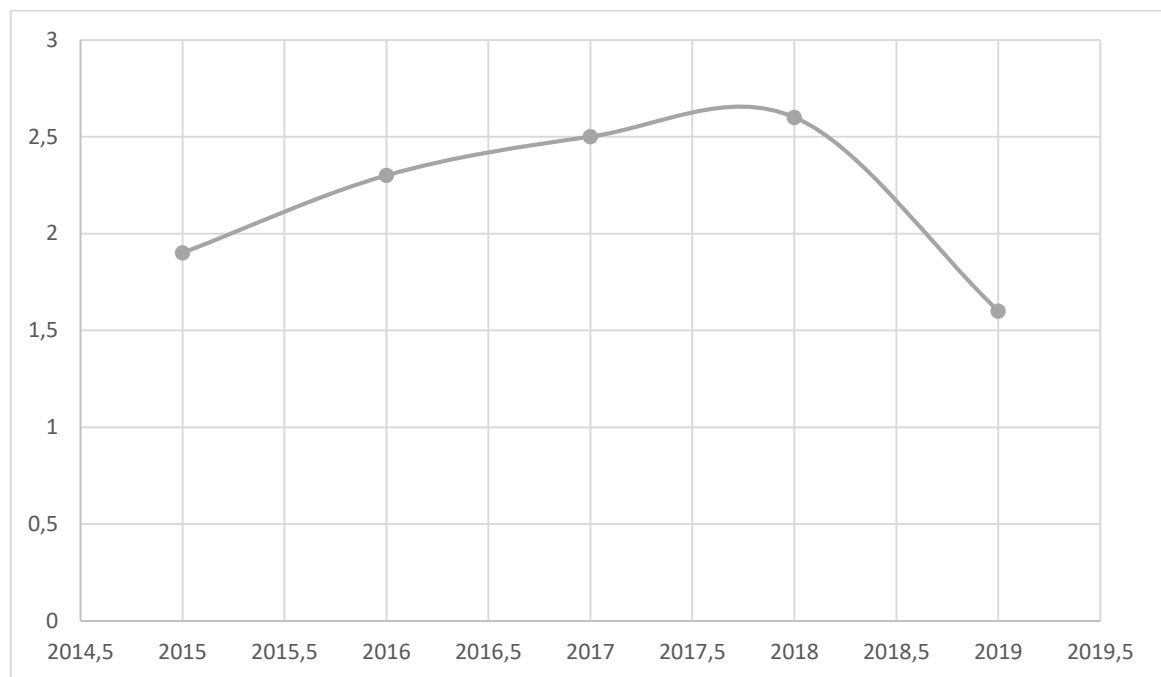


Рис. 2.2. Індекс FinScore

Джерело: [21]

Оборотність загальних активів (табл. 2.3.), робочого капіталу та дебіторської заборгованості дозволяє виміряти продуктивність активів відносно виручки компанії, поточних зобов'язань та дебіторської заборгованості відповідно. У загальному цей показник є нижче середнього показників по галузі, та показує, що компанії слід ефективніше використовувати свої активи. Як видно

з показників у 2017 та 2019 показники ділової активності для підприємства «Зернопродукт МХП» є однаковими, оскільки у 2017 році в компанії, також був кризовим момент, але пов'язаний з погодними умовами.

Індекс FinScore є скоринговим індексом стосовно фінансової стійкості, який розраховується за 10 різними фінансовими індексаторами YouControl, він водночас відображає платоспроможність, ліквідність, рентабельність та ділову активність. Я можна прослідкувати за графіком фінансова стійкість компанії значно зменшилась відносно попередніх років, оскільки за цим показником максимальна стійкість – 4, а мінімальна -1. З наведеного графіку видно, що у 2019 році такий показник склав 1,6 у той час, коли у 2018 він був на рівні 2,6. Такі коливання пов'язані із збитковістю бізнесу про яку писалось раніше у 2019 році.

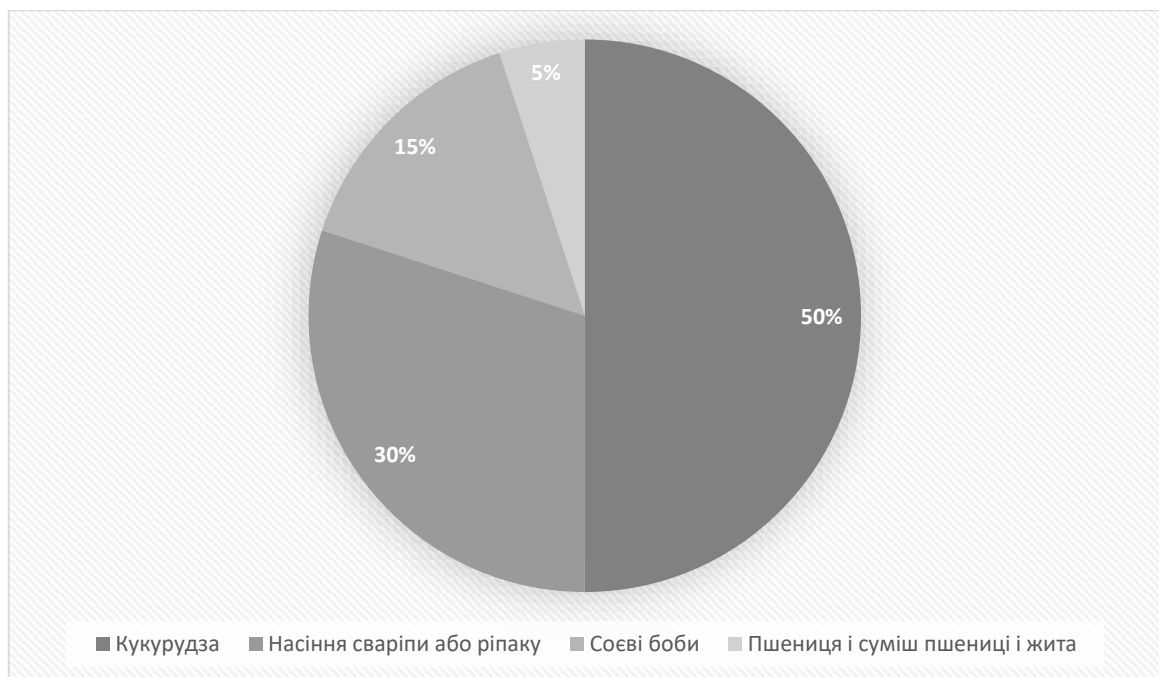


Рис.2.3. Доходи від експорту за 2019 рік

*Джерело: [21]*

Спостерігаючи за наведеною статистикою можна побачити значний інтерес закордонного споживача до зернових культур, особливо до кукурудзи, так як близько 50% експорту припадає на цю культуру. Необхідно звернути увагу, що сільське господарство є доволі нестабільною галуззю та дуже залежить від погодних умов, тому така структура буде мінятись із року в рік.

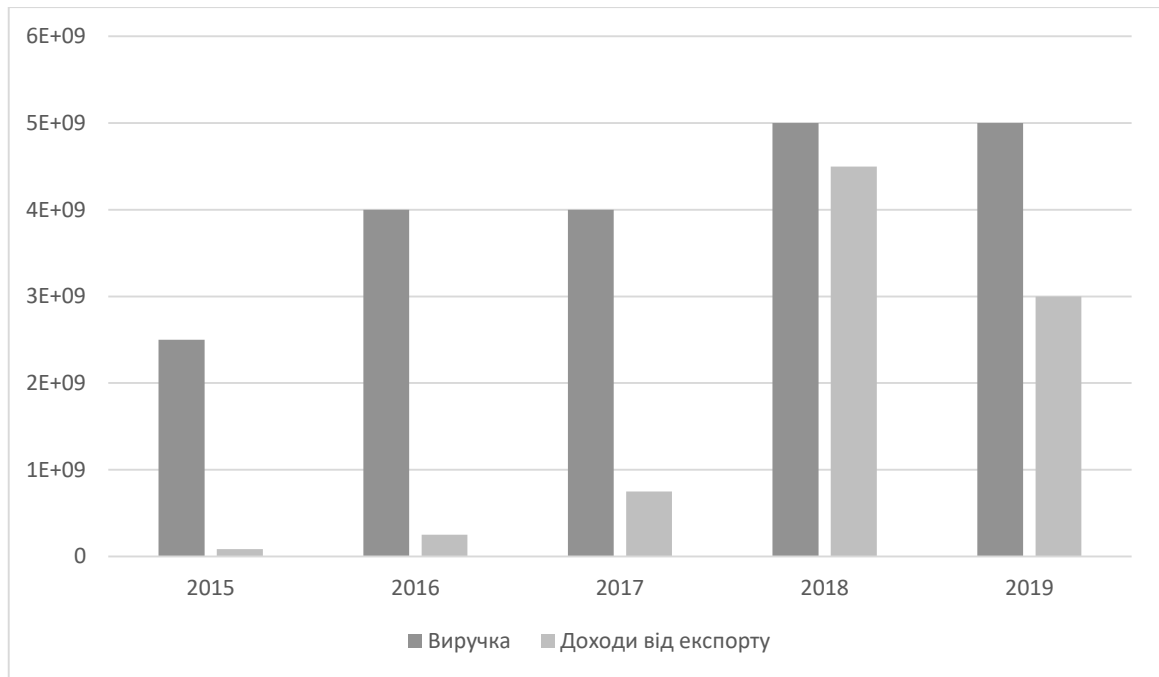


Рис.2.4. Дохід від експорту у загальній виручці ТОВ «XXX»

*Джерело: [21]*

Аналізуючи дані можна спостерігати нарощення частки експорту у загальній структурі доходів компанії, необхідно розуміти, що ТОВ «XXX» є частиною холдингу МХП, та більша частина виготовленої продукції йде на забезпечення безперебійної діяльності інших підприємств у холдингу, а саме тих, що спеціалізуються на виготовленні курятини.

Незважаючи на виклики, пов'язані з глобальною пандемією COVID-19 та наслідками спалаху COVID-19 в першому кварталі в Україні, компанія забезпечила задовільні показники за другий квартал та шість місяців, що закінчилися 30 червня 2020 року. Хоча в об'єктах компанії не спостерігалось зараження, це спричинило тимчасове припинення експорту з України до ЄС, Саудівської Аравії та інших ринків Близького Сходу та більшості країн СНД. країн.

Експорт до ЄС відновився на початку березня, а ринки Саудівської Аравії / Близького Сходу знову відкрилися в лютому та березні, тоді як більшість країн СНД відновилися у травні. Щоб пом'якшити негативний вплив на діяльність та рентабельність МХП, виробництво було зменшено приблизно на 10% з лютого до кінця березня.

У другому кварталі наслідки пандемії та карантинних заходів COVID-19 у всьому світі призвели до значного зриву ринку, зокрема майже повного зупинення сектору HoReCa (готелі, ресторанів та громадського харчування) та різкого зменшення попиту на продукцію на ринках ЄС та країн СНД. Підприємство змогло істотно компенсувати ці скорочення попиту в результаті збільшення попиту на внутрішньому ринку України. Ціни також зазнали негативного впливу як на внутрішньому, так і на експортному ринках. Незважаючи на вплив COVID-2019, компанія в основному продовжувала нормально працювати (крім скорочення виробництва).

Для запобігання розповсюдженню інфекції в межах компанії впроваджено повний комплекс заходів, включаючи дистанційну роботу, додаткові медичні обмеження, корпоративні перекази та використання захисних масок. На виробничих потужностях організовується робота за змінами меншої кількості людей з метою обмеження контактів та мінімізації потенційного поширення інфекції [23].

У II кварталі 2020 року обсяг продажу соняшникової олії склав 82 646 тон, що на 5% менше порівняно з попереднім роком. У першому півріччі 2020 року продажі соняшникової олії МНР зменшились на 12% порівняно з першим півріччям 2019 року до 163356 тон, в основному через зменшення реалізації олії в результаті зменшення частки соняшникової макухи у кормі.

Продажі соєвої олії у II кварталі 2020 року становили 10841 т, на 19% більше у порівнянні з попереднім роком та 21609 т у першому півріччі 2020 року, що на 11% менше в порівнянні з попереднім роком, головним чином в результаті зменшення виробництва (зменшення частки соєвого макухи у кормі та продажах сторонніх виробників).

У 2020 році компанія розраховує зібрати близько урожай з 360 000 гектарів землі, подібно до площі, зібраної в 2019 році. Цього року надзвичайно несприятливі погодні умови в центральних регіонах України призвели до значно нижчих від очікуваних урожаїв усіх сільськогосподарських культур, і особливо кукурудза, в цих регіонах.

Дохід сегмента вирощування зернових за перше півріччя 2020 року склав 35 мільйонів доларів США порівняно з 83 мільйонами доларів США у першому півріччі 2019 року. Зменшення відбулося головним чином через меншу кількість врожаю на складі, призначеного для продажу станом на 31 грудня 2019 року, порівняно із запасом на продаж станом на 31 грудня 2018 року, головним чином, внаслідок більш високих врожаїв у 2018 році.

Стандартний приріст за I півріччя 2020 року склав 38 мільйонів доларів США порівняно з 26 мільйонами доларів США у першому півріччі 2019 року, головним чином, в результаті більш істотного зменшення запасу зерна в перше півріччя 2019 року порівняно з першим півріччям 2020 року. Приріст головним чином являє собою результат переоцінки врожаю на полях (біологічних активів) на звітну дату, частково компенсований чистою зміною ефекту від переоцінки сільськогосподарської продукції (соняшнику, кукурудзи, пшениці та соя) в результаті зменшення зерна в запасі за рахунок внутрішнього споживання.

## **2.2. Аналіз конкурентних позицій та проблем підприємства в міжнародному середовищі**

Пандемія COVID-19 спричиняє серйозні збої в сільськогосподарських ланцюгах поставок. Кордони країн закриті, міжнародний попит на товари падає, і як місцева, так і міжнародна логістика зазнали серйозного впливу. Близько 500 мільйонів домогосподарств у цілому залежать від сільського господарства для існування, зміна попиту та продажів не тільки матиме катастрофічний вплив на їх поточне фінансове становище, але також заважатиме їх здатності планувати та інвестувати в наступний фермерський цикл. Дрібні фермери, які виробляють і продають майже 70% їжі, споживаної у всьому світі, вже вкрай вразливі до змін динаміки ринку, і зараз вони стикаються з новими та загостреними проблемами, що виникли через COVID-19 [19]. Пандемія COVID-19 впливає на міжнародні відносини далеко за межами агропродовольчого сектору. Сюди входять обмеження експорту в декількох країнах, які впливають глобальну торгівлю сільськогосподарською продукцією та доступ до ринку.

Агропродовольчий сектор має тісні міжнародні зв'язки. Порти, що зупиняють або зменшують діяльність, значно зменшують вантажопідйомність на комерційних рейсах сільськогосподарських товарів та інші зриви ланцюга поставок через кризу COVID-19, можуть обмежити критичний доступ до сільськогосподарських ресурсів та ринків. Це може негативно вплинути на продуктивність сільського господарства на поточний і майбутній сезони. Раптовість і серйозність цих зупинок залишають менше можливостей для визначення підходящих вітчизняних замінників у короткостроковій перспективі, але можуть призвести до меншої залежності від глобальних ланцюгів вартості сільськогосподарських продуктів харчування у майбутньому.

Деякі країни також досліджують більше внутрішнього «продовольчого суверенітету», щоб вирішити виникаючі проблеми внутрішньої продовольчої безпеки через COVID-19. Ці дії мають серйозні наслідки для нашої нинішньої глобалізованої системи торгівлі сільськогосподарською продукцією та потенційно є одним із найважливіших наслідків для діючої системи продовольства [20].

З урахуванням нестабільності світової економіки через пандемію, ми не можемо прогнозувати обсяги імпорту та експорту базуючись на попередніх роках та відслідковуючи динаміку. Сьогоднішня ситуація в світі вимагає пошуку нових підходів до планування та побудови адаптивних бізнес-моделей. Але в будь-якому разі необхідно переглянути попередні дані для повного розуміння того наскільки змінилась ситуація та чи є вона надкритичною.

Для проведення такого аналізу необхідно звернутись до статистичних даних по агропродовольчому експорту та імпорту, охарактеризувати як змінилась ситуація у % співвідношенні до попередніх років, але додатково треба включити і перше півріччя 2020 року. Основним профілем підприємства є рослинництво, а саме зернові та олійні культури, тому проаналізуємо їх.

**Таблиця 2.4. Показники експорту зернових та олійних культур за 2017-2019 роки та перше півріччя 2020, тис.дол. США**

Назва товарів згідно з УКТЗЕД	Січень-липень 2020	2019	2018	2017
-------------------------------	--------------------	------	------	------

Зернові культури	4943648,3	9633333,9	7240558,1	6501134,3
Продукція борошномельно-круп'яної промисловості	101218,2	202099,4	175811,2	181891,4
Насіння і плоди олійних рослин	430619	2563242,3	1954149,8	2060121,4
Жири та олії тваринного або рослинного походження	3427493,2	4732237,5	4496511	4605666,2
Готові продукти із зерна	160151,9	269366,0	268310	296408,3

*Джерело: [22]*

Аналізуючи наведенні дані можна побачити чітку тенденцію до збільшення обсягів експорту товарів та сировини українського виробництва, але для більш по детального аналізу необхідно подивитись співвідношення з попередніми роками.

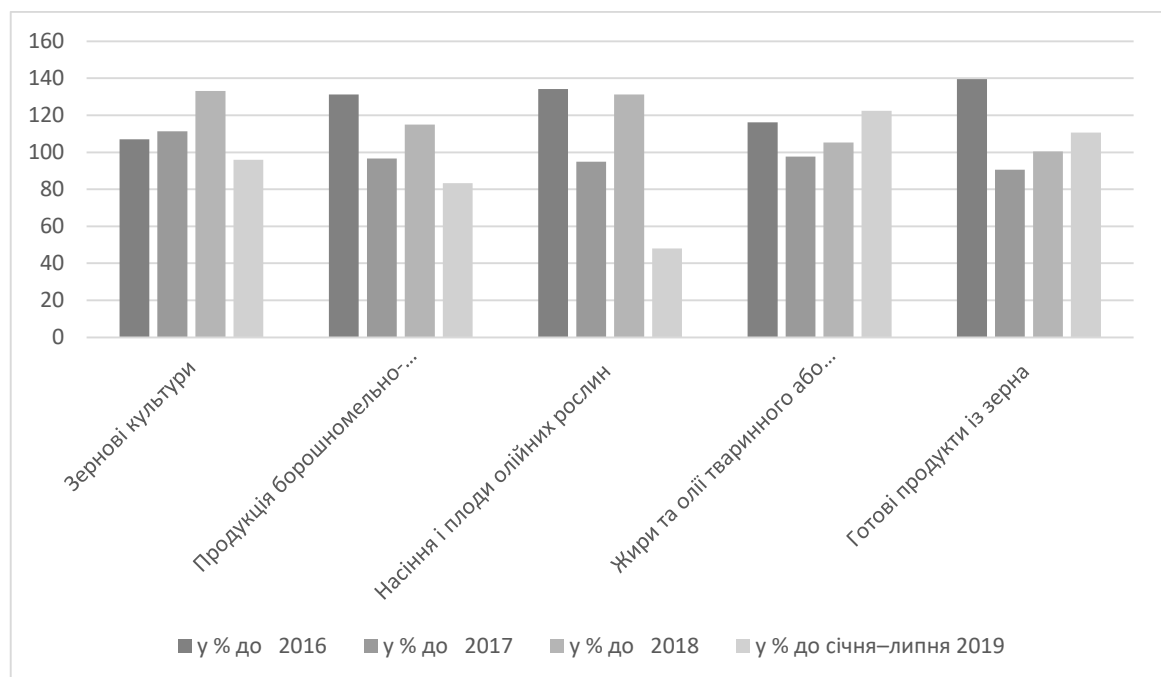


Рис.2.5. Динаміка експорту зернових та олійних культур за 2017-2019 роки та перше півріччя 2020, % до попередніх років

*Джерело: [22]*

Графіки чітко демонструють, що пандемія мала надзвичайний вплив на показники експорту сировинної продукції з України, в свою чергу готові продукти мають зворотною тенденцію до зростання. Ці особливості в різкій зміні показників скоріше за все пов'язані з тим, що інші країн мали зменшити свої потужності, щодо переробки сировини і виникла необхідність у закупівлі готової продукції з інших країн. Важливо зазначити, що продавати на зовнішні ринки готову продукцію набагато вигідніше, та слід розглядати це як великий



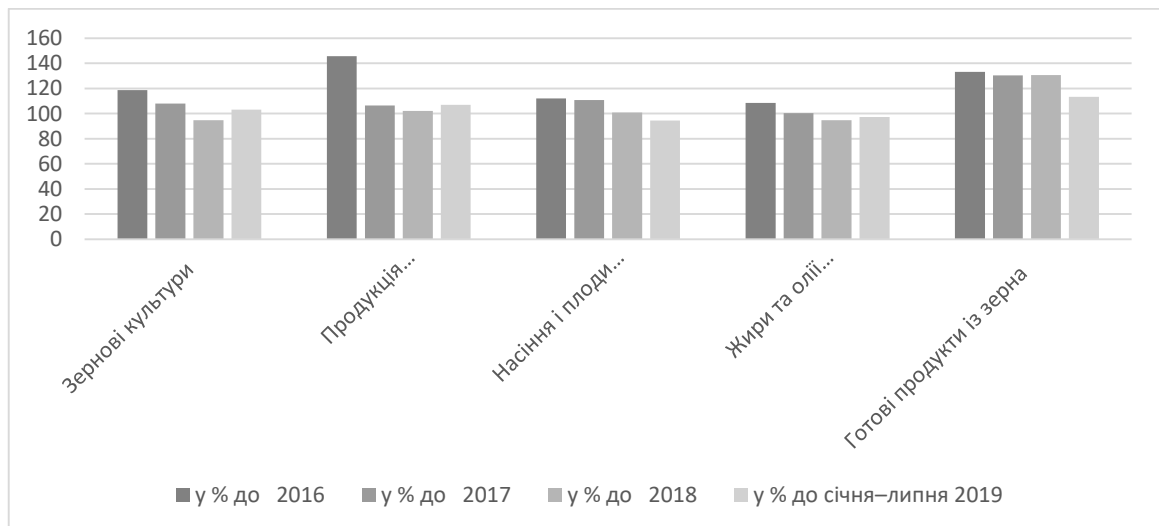
потенціал, оскільки в такому випадку додана вартість зростає та товар можна реалізувати з більшим відсотком маржи.

**Таблиця 2.5. Показники імпорту зернових та олійних культур за 2017-2019 роки та перше півріччя 2020, тис.дол. США**

Назва товарів згідно з УКТЗЕД	Січень-липень 2020	2019	2018	2017
Зернові культури	131396,8	180817,4	191116,7	176756,1
Продукція борошномельно-круп'яної промисловості	18191,7	35083,1	34338,8	32240,2
Насіння і плоди олійних рослин	278343,5	400839,7	397429,2	358269,9
Жири та олії тваринного або рослинного походження	140707,9	253298,1	267350,2	266616,4
Готові продукти із зерна	182427,2	200744,6	153608,4	117821,5

*Джерело: [22]*

Дані показують, що ситуація з імпортом коливається, та не можна побачити чітку динаміку до збільшення, або ж зменшення обсягів поставок імпортованих товарів до України, виникає необхідність також подивитись на графіки із зазначенням співвідношення до минулих років.



**Рис.2.6. Динаміка імпорту зернових та олійних культур за 2017-2019 роки та перше півріччя 2020, % до попередніх років**

*Джерело: [22]*

Переглянувши динаміку імпорту аграрної продукції, можна помітити, що імпорт має спадні показники, особливо це стосується готової продукції. Отже, у країни є достатні запаси таких товарів для власного забезпечення, для більш

чіткого відображення таких показників виникає необхідність співставити дані показники та побачити графічне відображення таких співвідношень.

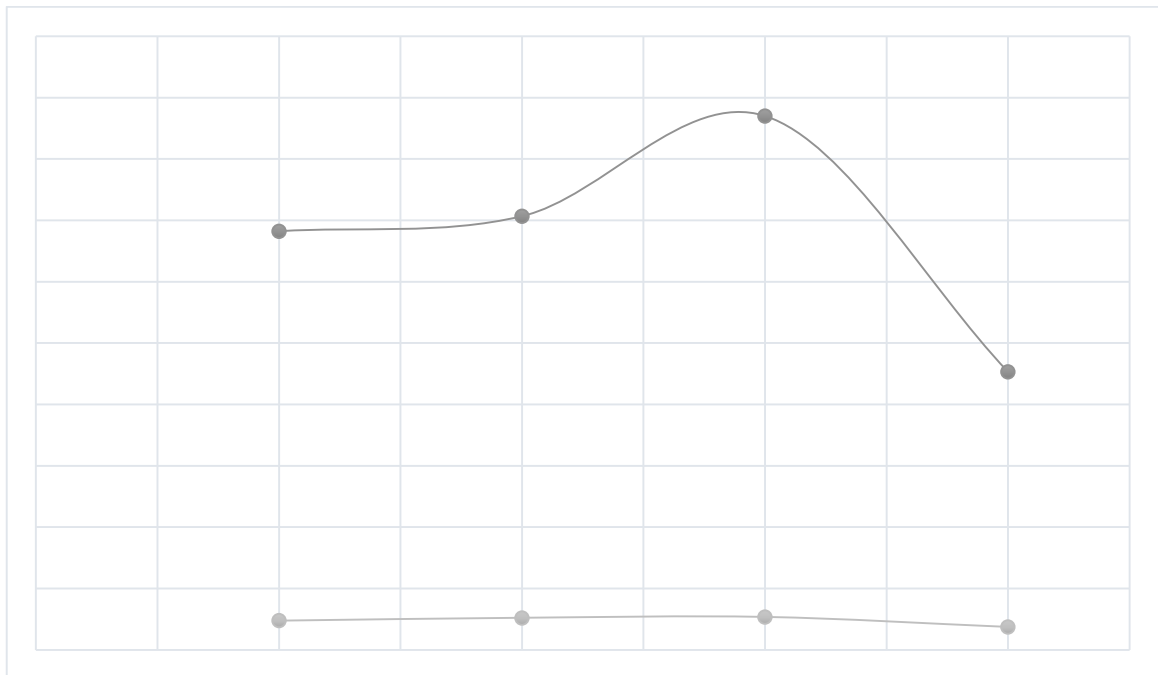


Рис.2.7. Співвідношення експорту та імпорту аграрної продукції

*Джерело: [22]*

Як видно з рисунку за пандемії відбулось різке скорочення експорту, але все ж від залишається набагато об'ємнішим за імпорт, в свою чергу імпорт не зазнав значних зрушень та навіть трохи зріс. Необхідно враховувати, ще факт того, що данні по 2020 році взяті лише за перше півріччя, тому до кінця року навіть попри карантинні обмеження можна очікувати стабілізацію обсягу експорту, але скоріше за все ми також будем спостерігати певне зростання імпорту.

Негативна динаміка пов'язана зі спадом цін на зернові та олійні культури у 2019, тому виникає необхідність відслідкувати динаміку зміни цін на ці продукти, та відповідно до цього переходити до більш по детального аналізу.

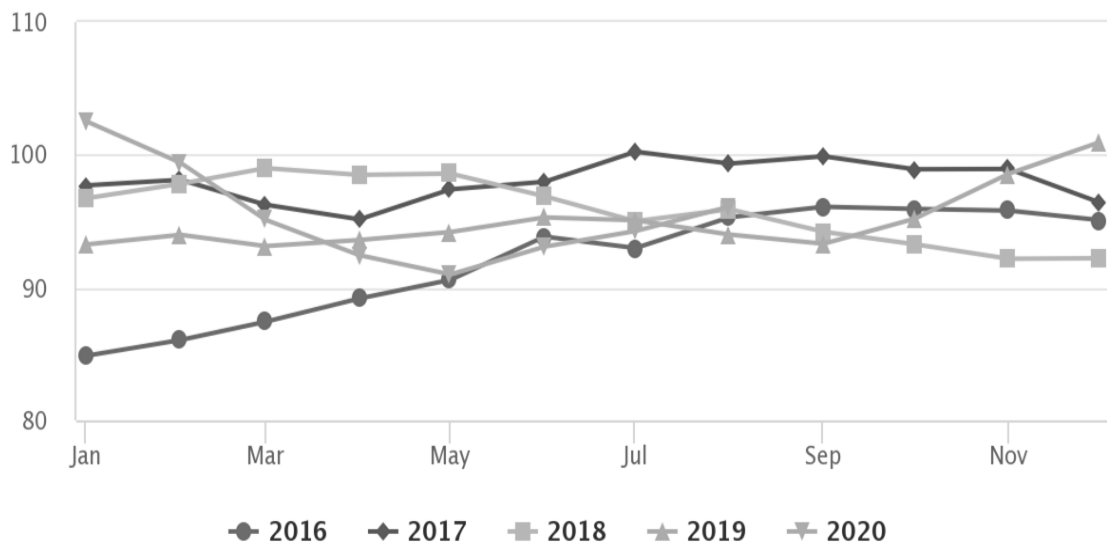


Рис.2.8. Індекс зміни цін на зернові та олійні культури

Джерело: [24]

За наведеним графіком видно, що ціни на продукцію просіли, така ситуація пов'язана з тим, що у зв'язку з наднизьким попитом на ці продукти у 2019 році, що в подальшому вплинуло на кількість запасів. Влітку 2020 спостерігались погані погодні умови, та як уже зазначалось раніше потужності виробництва скоротились, тому ближче до зимнього періоду ми можемо спостерігати зростання цін, оскільки запаси з 2019 року уже поступово закінчуються.

Задля того, щоб оцінити потенціал не тільки одного підприємства, а всієї галузі, необхідно провести аналіз аграрної інфраструктури України.

Таблиця 2.6. SWOT-аналіз аграрної інфраструктури України

Сильні сторони	Слабкі сторони
Величезні природні ресурси Відповідні географічні умови Наявність сировини Можливість експортувати Сильні традиційні знання Додаткові покоління зайнятості Великий внутрішній попит	Старіння об'єктів інфраструктури Складна процедура експорту Відсутність фінансів Відсутність професійного менеджменту Обмежений доступ до сучасних технологій Недостатня ветеринарна та харчова безпека Залежність від кліматичних умов
Можливості	Загрози
Збільшення обсягу ринку Додавання вартості Більше поколінь зайнятих Належне використання природних ресурсів	Глобальна конкуренція Неорганізований ринок Погана практика торгівлі Коливання цін: Величезна вартість сучасних технологій

Джерело: [27]

Сильні сторони аграрного підприємництва включають:

1. Величезні природні ресурси: Україна є однією з різнобічних країн світу, де є величезна кількість природних ресурсів. Кожен природний ресурс забезпечує потенціал для створення нової агропромислової галузі. Це призводить до здійснення аграрного підприємництва у сільській місцевості.

2. Відповідні географічні умови для сільськогосподарського виробництва, оскільки має багаті на відповідні географічні умови для сільськогосподарського виробництва, де можливе сільськогосподарське виробництво. Агропромислові галузі в основному залежать від результатів сільського господарства, тому це одна з важливих сильних сторін аграрного бізнесу, що стосується його розвитку.

3. Наявність сировини: Сировина є необхідним матеріалом для отримання кінцевого продукту агробізнесу.

4. Можливість експорту: Україна також може експортувати свою продукцію на міжнародний ринок.

5. Великий внутрішній попит: виробництво має величезний попит на внутрішньому ринку. Великий попит на внутрішньому ринку створює іншу перспективу для агробізнесу, це вважається одним із важливих позитивних аспектів цієї галузі.

Аграрне підприємництво має деякі слабкі сторони, про які йдеться нижче:

1. Старіння об'єктів інфраструктури: інфраструктура є важливими елементами, що необхідно враховувати усвідомлено. У випадку аграрного підприємництва в Україні, інфраструктура не є адекватною, як дорога, транспорт, банки, телекомунікації тощо.

2. Складна процедура експорту: експортні процедури дуже складні, вимагає більше часу, що може створити проблеми для агробізнесу. Це вимагає виконання різних типів формальностей, для цього потрібно більше часу та зусиль.

3. Відсутність сучасних технологій: використання технології збільшує виробничі потужності компанії за низьких витрат та часу. Вартість сучасних технологій дуже висока, що є недоступним для малого агробізнесу. Відсутність сучасних технологій стає слабким місцем.

Аграрне підприємництво є важливим елементом сільської економіки країни. Ці галузі мають особливо такі можливості.

1. Збільшення обсягу ринку: спочатку для аграрного підприємництва доступний лише місцевий ринок, але в даний час обсяг ринку збільшився. Не обов'язково агробізнес залежить лише від місцевого ринку, його можна вивести за межі ринку. Збільшення обсягу ринку створює величезні можливості для агробізнесу.

2. Додавання вартості: сільська промисловість може виробляти продукт з доданою вартістю, такий як переробка на молоко, переробка на цукор тощо. Це сфера, в якій аграрний бізнес розглядає великі можливості.

3. Використовувати належні природні ресурси - це великі можливості для агробізнесу.

Наступні фактори створюють загрозу для агробізнесу:

1. Глобальна конкуренція: підприємництво агробізнесу стикається зі знанням глобальної конкуренції. Агробізнесу дуже важко вести бізнес в умовах високої конкуренції та низького рівня.

2. Неорганізований ринок: дуже важко знайти добре організований ринок агробізнесу; хороший ринок необхідний для того, щоб мати відповідну ціну на кінцевий продукт.

3. Погана практика торгівлі: для підтримання стійкого розвитку будь-якої галузі необхідні хороші практики торгівлі. У випадку агробізнес-підприємництва відсутність належних торгових практик, таких як якість продукції, вага, упаковка тощо створює проблему цієї галузі.

4. Коливання цін: через коливання цін дуже складно підтримувати стратегію ціноутворення, якийсь час компанія може зазнати збитків, ці втрати агропромислової галузь не може понести, отже, цей фактор створює загрозу для агробізнесу.

5. Величезна вартість сучасних технологій: вартість сучасних технологій завжди висока. Дуже складно придбати цю техніку для невеликих організацій у Україні. Висока вартість машин створює загрози для агробізнесу. Аграрне

підприємництво зайняло головне місце в житті сільського населення, тому необхідно виправити вищезазначені загрози та забезпечити майбутнє агропромислової галузі в країні.

Нижче представлені стратегії розвитку сільського підприємництва на основі чотирьох стратегій, тобто WO, ST, SO та WT.

Для захисту сільського підприємництва пропонуються наступні стратегії, що спрямовані на внутрішні сили та зовнішні можливості.

1. Потрібно прийняти керівництво, яке збереже участь та активне членство в кооперативах, щоб зберегти амбіції та залучити більше нових членів;
2. Децентралізувати повноваження щодо прийняття рішень, де це можливо, та прийняти стратегії ефективного управління ресурсами;
3. Капіталізувати всі впізнавані та нові можливості для стійкості бізнесу;
4. Створити зв'язки з різними потенційними партнерами для нарощування потенціалу в галузі людських ресурсів у різних сферах;
5. Сприяти внутрішній та зовнішній співпраці та докласти більше зусиль у наданні послуг членам, виробництві та післязбиральній діяльності;
6. Перейматися досвід один у одного і змагатися, коли компанії вчать один у одного.

У стратегіях диверсифікації, що зосереджуються на внутрішніх сильних сторонах та зовнішніх загрозах, представлені наступні стратегії, що забезпечують деякі вимоги розвитку сільського підприємництва для подолання загроз:

1. Сприяти створенню національної федерації кооперативів для сприяння ефективному співробітництву кооперативів як на національному, так і на міжнародному рівні;
2. Ініціалізувати фінансову систему, включаючи ініціалізацію спеціалізованих банків для сприяння кооперативам в отриманні достатніх позик для фінансування довгострокових та стійких інвестицій;
3. Сприяти розвитку більш конкурентоспроможних науково-дослідних інститутів шляхом залучення приватного сектору;

4. Більше співпрацювати з неурядовими організаціями та кооперативами для конкретизації потреб та реалізації політики у кооперативному секторі.

Під час перегляду стратегій, наголошуючи на внутрішніх слабкостях, ми намагаємось скористатися зовнішніми можливостями для усунення слабких місць, з якими стикається сільське підприємництво. Надано наступні пропозиції:

1. У співпраці з іншими учасниками підтримувати та активізувати зусилля у тренінгах у таких галузях, як лідерство та комунікація, управління ресурсами, спрощене бізнес-планування та аналіз витрат та вигод;

2. Сприяти фінансуванню довгострокових інвестицій кооперативів, таких як обладнання та інфраструктура, де це можливо.

У цій стратегії, крім акценту на усуненні вразливості досліджуваної області, передбачені наступні стратегії:

1. Вкласти більше коштів в агропродовольчу промисловість, щоб брати участь у швидкому розвитку аграрного сектору шляхом створення багатства та зайнятості в сільській місцевості;

2. Провести більше досліджень про сільське підприємництво;

3. Застосувати та вдосконалити стратегії розвитку бізнесу, щоб відчувати його ефективність та гнучкість [27].

Для аналізу підприємства та того, як дані стратегії впливають на нього, необхідно провести по детальну діагностику зовнішнього середовища прямого та не прямого впливу. Оцінки будуть проводитись наступним чином:

- для середовища не прямого впливу максимум може бути 3 бали, а розподіл йде, як: 3 бали – сильний вплив; 2 – помірний; 1 – слабкий; 0 – відсутній

- для середовища прямого впливу максимум 1 бал, а розподіл як: +1 – позитивний вплив, -1 – негативний вплив, 0 – не має впливу.

Для того, щоб спланувати стратегію подальших дій та зорієнтуватись, що можна змінити та покращити у продукції або ж налагоджуванні зв'язків з партнерами, необхідно проаналізувати конкурентів та їх сильні і слабкі сторони, щоб виділити конкурентні переваги для себе серед інших експортерів.

Таблиця 2.7. Аналіз зовнішнього середовища не прямого впливу ТОВ

«XXX»

Група факторів	Характеристика факторів	Напрямок впливу (-1,0,+1)	Сила впливу (0-3)	Загальна оцінка впливу	Ймовірність (-1, 0, +1)	Прогноз сили впливу (1,2,3)	Прогнозна оцінка
Економічні	1.Розвиток економіки	1	3	3	1	3	3
	2.Розвиток виробництва	1	3	3	1	3	3
	3.Стан бюджету	-1	2	-2	-1	3	-3
	4.Темп інфляції	-1	3	-3	-1	2	-2
	5.Рівень безробіття	-1	1	-1	-1	2	-2
	6.Рівень податків	-1	2	-2	-1	2	-2
	7.Рівень доходів	-1	1	-1	-1	1	-1
	<b>Сума</b>	<b>-3</b>			<b>-4</b>		
Політичні	1.Рівень політичної стабільності	-1	2	-2	-1	3	-3
	2.Сила лобістських груп	1	2	2	1	3	3
	3.Розвиток політичної системи	1	2	2	1	2	2
	4.Характер політичної боротьби	1	2	2	1	2	2
	5.Ступінь суспільної підтримки уряд.	1	1	1	1	2	2
	<b>Сума</b>	<b>5</b>			<b>6</b>		
Демографічні	1.Чисельність населення	-1	3	-3	-1	3	-3
	2.Статеві-віковий склад населення	1	0	0	1	0	0
	3.Рівень народжуваності	-1	1	-1	-1	1	-1
	<b>Сума</b>	<b>-4</b>			<b>-4</b>		
Науково-технічні	1.У сфері товарів	1	2	2	1	3	3
	2.У сфері технологій	1	3	3	1	3	3
	3.У сфері менеджменту	1	2	2	1	2	2
	<b>Сума</b>	<b>7</b>			<b>8</b>		
Природні	1.Стан природних ресурсів	1	3	3	-1	3	-3
	2.Екологічний фактор	-1	2	-2	-1	3	-3
	3. Природні умови	1	3	3	0	3	3
	<b>Сума</b>	<b>4</b>			<b>-3</b>		
Соціально-культурні	1. Рівень освіти	1	3	3	1	3	2
	2.Соціальні умови життя	-1	2	-1	-1	2	-2
	3.Рівень культури	1	0	0	1	1	-1
	<b>Сума</b>	<b>2</b>			<b>-1</b>		
Загальна сума всіх факторів		<b>11</b>			<b>2</b>		

Джерело: розроблено автором на основі [21,23]



Таблиця 2.8. Середовище зовнішнього прямого впливу ТОВ «ХХХ»

Група факторів	Характеристика факторів	Напря м впливу (-1, 0, +1)	Сила впливу (0-3)	Загаль на оцінка впливу , у балах	Ймові рність (-1, 0, +1)/ В, С, Н	Прогно з. сила впливу (1, 2, 3)	Прогноз . оцінка, у балах
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	1	3	9	1	3	10
	2. Стан і тенденції попиту на товари	1	3		1	2	
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	-1	1		-1	1	
	4. Торгова сила покупців	1	2		1	3	
	5. Ступінь прихильності покупців до товарів	1	2		1	3	
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальників	1	2	5	1	1	2
	2. Ступінь привабливості постачальників	1	2		1	0	
	3. Доцільність договірної політики	1	1		1	1	
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби	1	1	-2	1	1	1
	2. Сила конкурентного тиску	-1	2		0	3	
	3. Кількість активних конкурентів	-1	3		0	2	
Загальна сума всіх факторів		13			12		

*Джерело: розроблено автором на основі [21, 23]*

Основними конкурентами компанії на даний момент являються американські та бразильські компанії на міжнародному ринку, а також інші великі українські компанії, як «Кернел», «НІБУЛОН», «Бунге Україна», «АДМ Трейдинг Україна».

Таблиця 2.9. Конкурентноспроможність ТОВ «ХХХ» за методом експертних оцінок

№	Фактор конкурентоспроможності	Рейтинг товарів-конкурентів у порівнянні з УБК						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Ширина та глибина асортименту				+	▲	◆	●
2	Ціна придбання				●	+	●	▲
3	Досвід роботи на ринку			+	▲	●		◆
4	Ефективність збуту				▲	+	◆	●
5	Якість товару				+	◆	●	▲
6	Величина експорту			+	▲	●	◆	●
7	Кількість країн-імпортерів			+	▲	●	◆	●
8	Бюджет на рекламу			+		▲	●	◆
9	Посівні площі				+	▲	●	◆
10	Імідж серед споживачів			+	◆	●	▲	●

▲ - ХХХ

● - Кернел

+ АДМ Трейдинг Україна |

● - Нібулон

◆ - Бунге Україна

Джерело: розроблено автором на основі [21, 22, 23]

Як бачимо усі конкуренти знаходяться у більшій, або меншій мірі на тому ж рівні серед усіх показників, але АДМ Трейдинг Україна дещо відстає від інших по більшості показників. У загальному основні показники конкурентних переваг, такі як: ширина та глибина асортименту, ціна придбання, досвід роботи на ринку, ефективність збуту, якість товару, величина експорту, кількість країн-імпортерів, бюджет на рекламу, посівні площі та імідж серед споживачів заходяться на конкурентному рівні, та дають змогу охарактеризувати підприємство ТОВ «ХХХ» як сильного гравця на ринку. Виникає необхідність проаналізувати основні показники для визначення своїх сильних сторін та можливостей для покращення (табл. 2.10).

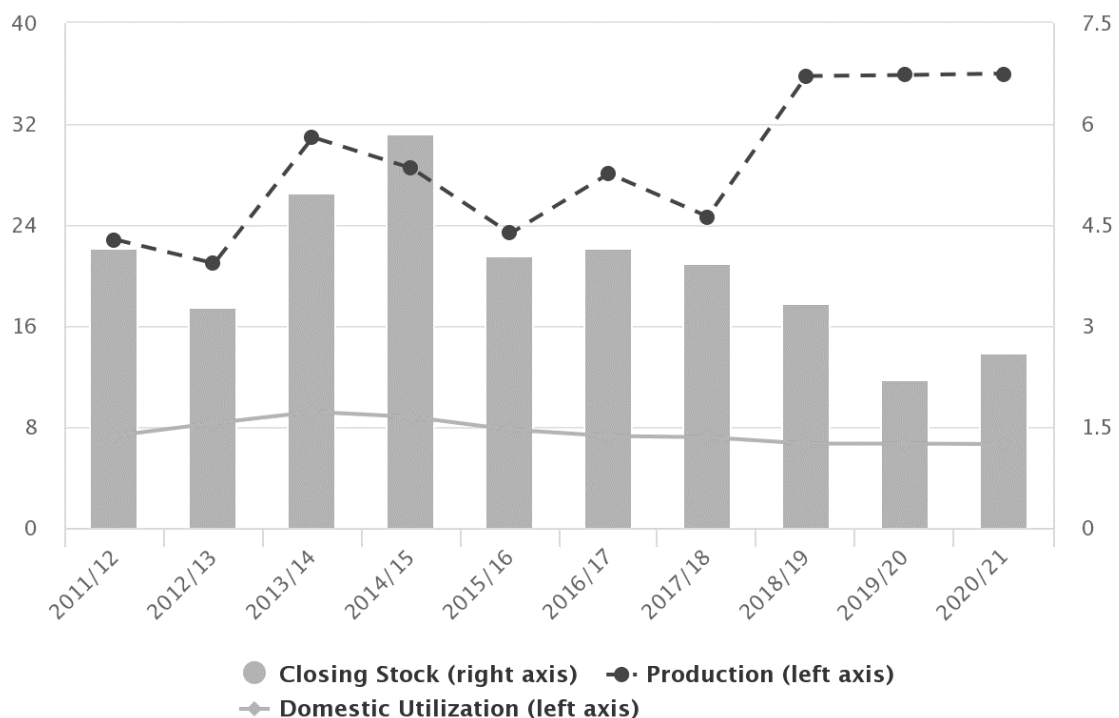
Як бачимо з наведених даних фінансові показники усіх компаній у 2019 році були низькі. Падіння цін на зернові у світі мало великий вплив на ці показники, та 4 із 5 підприємств стали збитковими. На даний момент з урахуванням сьогоденної ситуації доволі складно оцінювати фінансові показники та успішність компанії, а також порівнювати з конкурентами.

**Таблиця 2.10. Порівняльна характеристика фінансових показників конкурентів**

Показник	Компанія				
	Зернопродукт МХП	Кернел	Нібулон	Бунге Україна	АДМ Трейдинг Україна
Поточна ліквідність	407,4%	150,1%	167,2%	680,8%	234,3%
Абсолютна ліквідність	0%	1,4%	0,2%	279,0%	1,1%
Коефіцієнт автономії	82,5%	30,2%	29,1%	2,2%	4,6%
ROA Рентабельність активів	-1,8%	1,0%	-0,3%	-2,5%	-1,9%
ROA Рентабельність активів	-2,5%	1,1%	-0,7%	-5,1%	-4,8%

*Джерело: [21]*

З урахуванням усієї нестабільності має сенс сконцентруватись на показниках по галузі і зрозуміти, чи має сенс продовжувати рухатись у попередньому напрямку, чи потрібно поступово змінювати процеси та відкривати нові можливості.



**Рис. 2.9. Поставки та попит на українську кукурудзу**

*Джерело: [28]*

Як бачимо із наведеного графіку (рис. 2.9), то попит на даний продукт залишається відносно стабільним, запаси зростають, та зростає виробництво, а отже найближчим часом ми можемо очікувати повторного падіння ціни задля збільшення попиту. Необхідно враховувати, що більш сильні конкуренти, такі як Бразилія та США з урахуванням більших масштабів виробництва, а отже можемо розраховувати на меншу собівартість виробленої одиниці, можуть почати депінгувати ціну, та наше виробництво не витримає такої конкуренції.

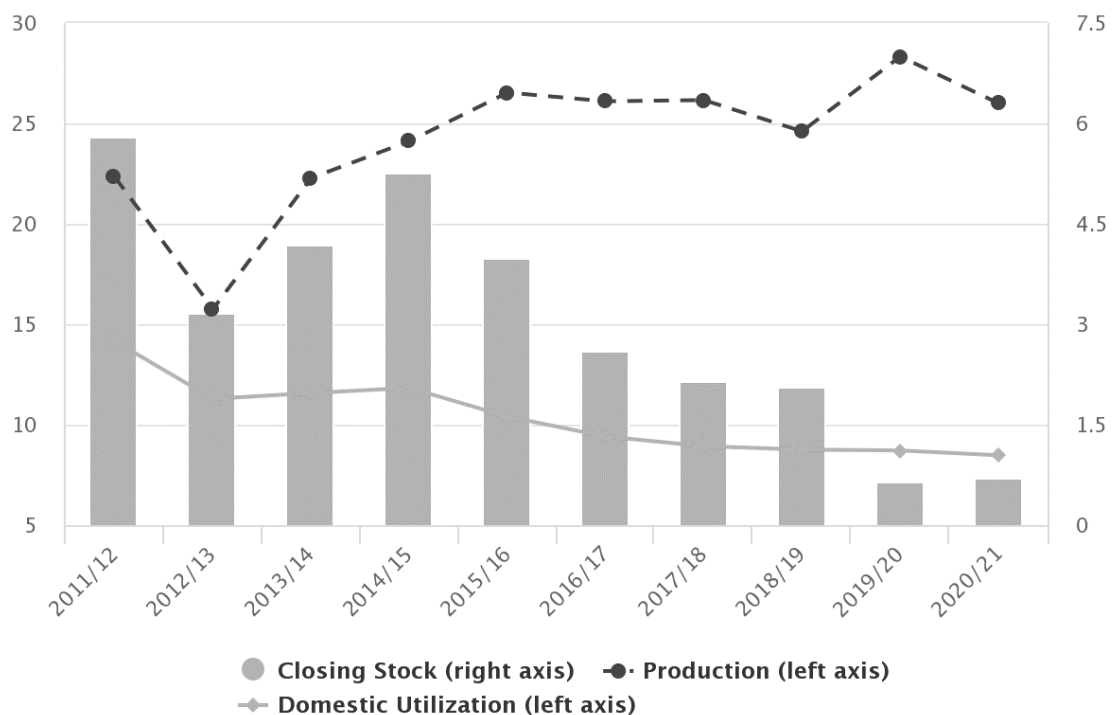


Рис.2.10. Поставки та попит на українське зерно

*Джерело: [28]*

Аналізуючи графік спостерігаємо, що виробництво у загальному має тенденцію до зростання, запаси в свою чергу є недостатніми, а попит залишається відносно стабільним. За наведеними даними видно, що ситуація з зерном має кращі позиції, але і зростання виробництва має сенс, але знову ж таки, якщо брати до уваги світову ситуацію по даним продукту, то ми також можемо очікувати зниження ціни на даний товар.

Отже, за проведеними оцінками, краще направляти зусилля на створення нового вартісного продукту, який буде приносити вищий рівень доходу, оскільки

постачання сировини є над не вигідним у наш час, та у подальшому можна очікувати лише падіння цін.

### 2.3. Оцінка експортного потенціалу та пошук нових можливостей для розвитку

Оцінити експортний потенціал галузі та розробити план дій для компанії є вирішальною задачею, але для початку необхідно оцінити позиції українського експорту серед інших країн та визначити напрямки для подальших дій. Для визначення та прогнозування цін на наступні квартали на кукурудзу та зерно, необхідно розглянути умови в яких були вирощені дані продукти в інших краях світу та їх сприятливість. Ці дані нададуть змогу оцінити, чи буде депінгуватись ціна, і скільки світових запасів даних продуктів залишилось.

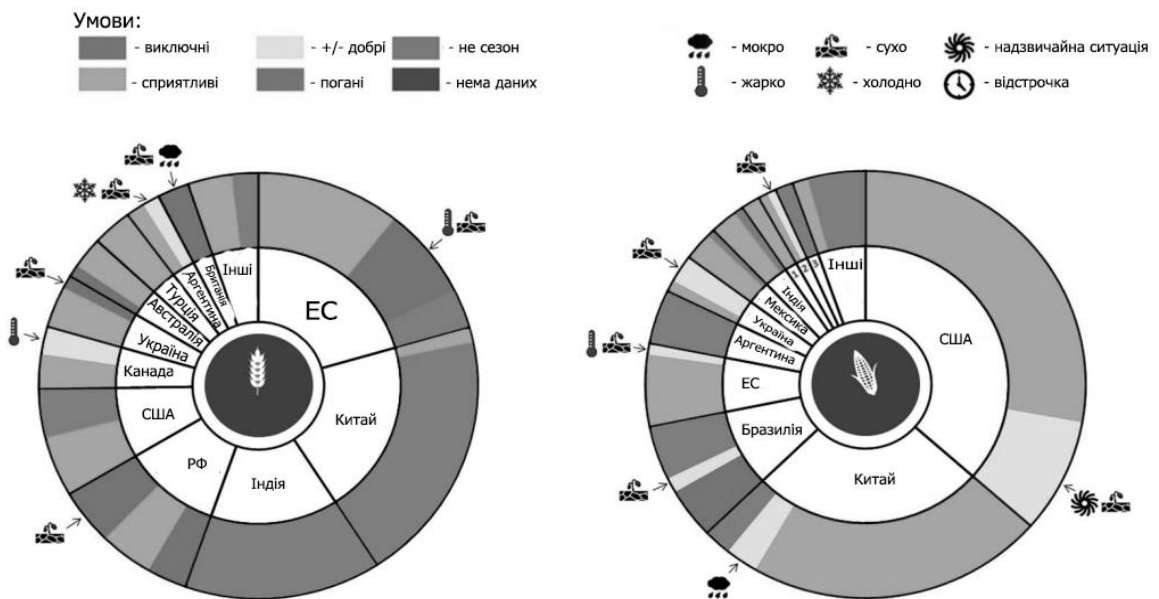


Рис.2.11. Сприятливість умов для вирощування зернових у країнах світу

Джерело: [31]

В ЄС урожай накопичується в змішаних умовах, особливо у північній Франції та Румунії, які переживають погані умови через жаркі та сухі умови на початку сезону. У Великобританії збирання врожаю закінчується в поганих умовах після сезону, повного змінної погоди. В Україні врожай озимої пшениці завершується за сприятливих умов на більшій частині країни, за винятком півдня, де сухість на початку сезону призвела до врожаю нижче

середнього. У Російській Федерації збирають урожай озимої пшениці у виняткових умовах у Центральному та Поволзькому районах, тоді як попередня сухість у сезон знизилася врожайність у південних регіонах. Яра пшениця перебуває в загально сприятливих умовах, де розвиваються дещо сухіші за звичайні умови. У Китаї збирання ярої пшениці триває за сприятливих умов. У США умови сприятливі, оскільки урожай озимої пшениці закінчується в північних штатах і починається збір врожаю ярої пшениці. У Канаді врожай озимої пшениці завершується за сприятливих умов. Яра пшениця знаходиться в загально сприятливих умовах, однак деяка сухість у Саскачевані спричиняє передчасне дозрівання. В Аргентині умови змішуються зі сприятливими умовами в провінціях Буенос-Айрес, Ентре-Ріос та деяких районах Санта-Фе, однак стійка сухість і морози знижують перспективи в іншій частині країни. В Австралії, як правило, сприятливі умови, за винятком Квінсленда, який зазнав стійкої сухості. На відміну від цього, Новий Південний Уельс демонструє виняткові умови з розширенням посівних площ.

У Бразилії продовжується збір врожаю під літні культури (більший сезон) за гарних умов у центрально-західному та південно-східному регіонах. У Південному регіоні умови змішані через сухість на ключових етапах розвитку, однак деякі пізно висіяні культури скористалися дощами в червні, що потенційно може поліпшити загальний урожай в регіоні до трохи нижче середнього. У США умови дуже сприятливі, за винятком штату Айова через посуху та недавню велику шторму Деречо. Посуха також присутня на західному краю кукурудзяного поясу в Колорадо. У Канаді сприятливі умови по всій країні, коли дощі та тепла температура на сході полегшують попередні весняні стреси. У Мексиці збирають урожай осінньо-зимової (менший сезон) культури, тоді як посів весняно-літньої (більший сезон) культури продовжується за сприятливих умов. В ЄС умови, як правило, сприятливі, проте тривалий спекотний і сухий період впливає на посіви у Франції. В Україні умови змішуються з тривалою сухістю, що призводить до посухи ґрунту в центральних районах. У Російській Федерації умови змішуються, оскільки сухість під час цвітіння та рання фаза

заповнення зерна впливають на посіви на півдні. У Китаї, як правило, сприятливі умови як для весняних, так і для літніх культур, за винятком деяких районів підтоплення в Сичуані та Чунцині. В Індії сівба кукурудзи Харіф завершена за сприятливих умов із загальною посівною площею відповідно до минулого року.

Агробізнес складається з усієї фермерської та пов'язаної з сільським господарством комерційної діяльності, що проходить через ланцюжок вартості агробізнесу, починаючи від постачання та продажу. Галузь може бути організована різними способами, але прив'язка до ланцюжка створення вартості допомагає показати різноманітність бізнесу в галузі. Ми бачимо, що ланцюжок створення вартості агробізнесу складається із шести видів діяльності, які призводять продукт до кінцевого призначення - споживання.



Рис.2.12. Етапи створення цінності у аграрному секторі

*Джерело: [26]*

Аграрний сектор стикається з величезними проблемами, включаючи постійний тиск "робити не більше, а менше". Сформовані гравці агробізнесу зазнають тиску з боку нових гравців, які переосмислюють споживчі очікування, швидко впроваджують інновації та достатньо спритні для гнучкості. Вирішальним для вирішення цього тиску буде інновація нових бізнес-моделей у цьому секторі.

Нові бізнес-моделі зосереджуються на кращій співпраці по ланцюжку створення вартості, у тому числі з конкурентами, з метою захисту від втрати важелів впливу покупця та постачальника та зменшення / розподілу витрат та ризиків. Для того, щоб не відставати від розвитку ринку або навіть випереджати його розвиток, агробізнесу потрібно переосмислити свої ланцюги постачання: вони повинні бути інтегрованими та прозорими, щоб задовольнити мінливі

сподівання споживачів щодо джерел їжі та етичної практики ведення сільського господарства.

У зв'язку з цим канали збуту та відносини з клієнтами також переходять від транзакційних до стратегічних. Провідні організації зосереджуються на наданні послуг світового класу та досвіду споживачів, що відображає зміну поведінки та потреб у купівлі, особливо пристосованих до технологій. Розглянемо зростання інтересу до видимості ланцюжка поставок від ферми до столу або появу готової доставки їжі як приклади [26].

**Таблиця 2.11. Порівняння теперішньої та майбутньої бізнес моделей**

	<b>Зараз</b>	<b>У майбутньому</b>
<b>Попит</b>	Високий попит з країн, що розвиваються	Високий попит, але продукт заміщується
<b>Споживач</b>	Зростання (але пасивне) інтересу до національного продукту	Зростання попиту на високі технології
<b>Інвестиції</b>	Зростання уваги та інвестицій в агробізнесі через хедж фонди	Агробізнес як драйвер економіки
<b>Технології</b>	Зростання автоматизації для підвищення ефективності	Цифровий, технологічний сектор, який використовує операційні технології з іншими секторами
<b>Моделі</b>	Традиційна модель, висока конкуренція	Співпраця як драйвер бізнесу

*Джерело: [26]*

Менеджери агробізнесу повинні прагнути відповідати своїм основним компетенціям, які вимагають на ринку. Можливий ряд альтернативних стратегічних варіантів. На рисунку 2.13 узагальнено ці варіанти позиціонування як: 1) операційна досконалість / керівництво витратами, 2) інновація продукту чи процесу та 3) близькість клієнтів. На малюнку 2.13 зауважте, що ці положення виходять із загальної центральної точки; це не означає, що слід намагатися реалізувати всі три варіанти одночасно. Фактично стратегії сходяться на думці, що для досягнення успіху потрібно вибрати варіант позиціонування - не застрягати посередині. Тож фірма повинна вирішити, якою буде основна спрямованість бізнесу - операційна досконалість / контроль витрат, взаємовідносини із клієнтами та лояльність споживачів або інновації у виведенні на ринок нових продуктів та послуг.





Рис. 2.13. Стратегічне позиціонування

*Джерело: [27]*

Але занадто спрощено наголошувати лише на одному варіанті стратегічного позиціонування та ігнорувати інші. Насправді жоден з варіантів не можна повністю ігнорувати - наприклад, якщо хтось намагається підкреслити близькість клієнта, що, швидше за все, призведе до вищих витрат на поглиблення та зміцнення відносин із клієнтами, все одно необхідно досягти межі витрат, щоб конкурувати з іншими постачальниками та підтримувати адекватну норму прибутку. Всі три варіанти слід враховувати при розробці стратегії, і поріг повинен бути досягнутий у всіх сферах для довгострокового успіху та виживання, але лише один із цих варіантів повинен бути в центрі уваги та домінувати у позиціонуванні варіанту бізнесу.

Таким чином, на малюнку 2.13 є два кола, зовнішнє коло представляє керівну посаду, а внутрішнє коло - мінімальний поріг. Але також зауважте, що ці кола не є точно концентричними - внутрішнє коло зміщене вліво порівняно із зовнішнім колом.

Різниця або простір між двома колами вказує на стійкість конкурентної переваги - аргумент полягає в тому, що конкурентна перевага інновацій продукту або процесу та лояльність клієнтів можуть зберігатися протягом більш тривалого

періоду часу, ніж для операційної досконалості, лідерства у витратах. Обґрунтування цього аргументу полягає в тому, що конкурентам простіше визначити та застосувати практики та процедури, які імітуватимуть або повторюватимуть недорогі технології фірми чи контроль за витратами, але набагато складніше визначити та імітувати те, що робиться для покращення споживачів лояльність або інновації з точки зору продуктів та процесів, включаючи відносини з постачальниками [25].

Швидкий розвиток електронної комерції представляє проблеми для фірм, оскільки вони намагаються розробляти стратегії електронної комерції. Це особливо важко з огляду на постійний, здавалося б, потік нових інформаційних технологій та програмних додатків. Тим не менше, компанії просуваються вперед зі своїми стратегіями електронної комерції, частково побоюючись, що втратять клієнтів для конкурентів, якщо вони не мають стратегії електронної комерції. Фірми агробізнесу, як і решта економіки, стикаються з проблемою зміни бізнес-моделі та практики, щоб зреагувати на швидке зростання електронної комерції.

Електронна комерція надає ще один спосіб розповсюдження інформації про товар серед існуючих клієнтів та / або зв'язування з новою базою клієнтів. Швидке розповсюдження інформації та комунікацій між бізнесом та клієнтами призвело до очікувань значної економії витрат. Глобальні компанії розраховують на скорочення зовнішніх витрат на 9 відсотків за рахунок інвестицій в електронну закупівлю для бізнесу та залучення прибутку від інвестицій, що перевищує 300 відсотків. Оскільки агробізнеси звертаються до Інтернету для нового каналу ділових операцій, важливим є розуміння його використання.

Сьогодні, більше ніж коли-небудь, підприємства спостерігають за переміщенням товарів та послуг через об'єкти управління ланцюгами поставок. Ланцюг поставок повинен ефективно виконувати сім функцій: обробку та виробництво, переговори, транзакції, логістику, просування, фінансування та інформацію. Оскільки агробізнес займається електронною комерцією, ці функції керують її реалізацією.

Інформація про те, хто користується Інтернетом, чому вони обертаються в цьому напрямку та які дії проводяться через Інтернет, дає змогу зрозуміти не лише фактори використання Інтернету, але й потенційні зміни в майбутніх каналах розповсюдження.

Спрямованість компанії на підвищення ефективності за рахунок зменшення транзакційних витрат розглядається з точки зору управління ланцюгами поставок. Традиційно вибір каналів був зосереджений на фізичній доставці та логістиці, оскільки менеджери наголошували на управлінні запасами та транспортуванні чи доставці. Концепція ланцюга поставок розширила цю традиційну точку зору, включивши маркетинг, доступ до інформації, просування товару та побудову відносин до функції вибору каналу. Один із способів переглянути канал розподілу - це процеси або функції, що виконуються ланцюгом постачання.

Таблиця 2.12. Перегляд функцій та процесів каналів розподілу

Функція/Учасники	Виробництво				Транзакції		
	Виготовлення	Перевезення	Реклама	Фінансування	Інформація	Транзакції	Переговори
Виробники	X	X			X	X	X
Агенти / брокери		X	X	X	X	X	X
Оптовики		X			X	X	X
Логістичні компанії		X		X	X	X	X
Фінансовий сервіс				X	X	X	X
Дилери		X	X		X	X	X
Споживачі					X	X	X

Джерело: [32]

Ланцюг поставок виконує декілька функцій, які включають аспекти закупівель ресурсів та розподілу продукції на додаток до виробництва або виробничого процесу (табл. 2.12). Цей погляд на ланцюжок поставок підкреслює роль, яку виконують кілька учасників у кожній із функцій. Визнання цих функцій та взаємозв'язок між учасниками бізнесу дозволяють компаніям забезпечувати ефективність завдяки координації в рамках цих функцій. Рішення щодо вибору

каналів керуються пошуком підвищеної ефективності у семи функціях ланцюжка поставок, описаних нижче.

По-перше, виробництво є основною функцією будь-якого бізнесу. Підприємства існують для перетворення вхідних даних в один або кілька результатів. Підприємства постійно зосереджуються на підвищенні ефективності цієї функції. Логістика - це друга функція виробничих витрат. Управління запасами та підтримка споживачів є основною проблемою для бізнесу, коли вони прагнуть підвищити ефективність своїх логістичних систем. Просування продукції - це третій виробничий процес, який виконується в ланцюгу поставок. Підприємства займаються маркетингом та рекламою для просування свого товару, надання інформації та надання рекомендацій щодо продуктів. Просування дозволяє підприємствам покращувати продажі, охоплюючи більш сегментованих кінцевих споживачів. Фінансування - це четверта функція в ланцюзі поставок. Підприємства залучають кошти для фінансування проектів. Умови та угоди щодо фінансування також впливають на вибір проектів через внутрішню норму прибутку або аналіз чистої теперішньої вартості.

Решта три аспекти вважаються частиною транзакційних витрат. Інформаційні процеси в каналі розподілу або ланцюгу постачання набувають все більшої ваги, оскільки економіка стає все більш заснованою на знаннях. Збір, обмін та використання інформації є основною вартістю бізнесу. Збільшення обміну інформацією також має вирішальне значення для підтримки функцій виробничих витрат.

Транзакційні функції ланцюжка поставок стосуються закупівель товарів і послуг. Покращена недорога комунікація покращує ефективність процесу транзакцій. Переговори є останньою функцією в ланцюзі поставок. Спілкування між учасниками транзакцій відбувається по всій системі. Автоматизація закупівельних функцій згладила переговорну функцію. Однак здатність розвивати стосунки може покращити переговори між учасниками ланцюга

поставок. Довіра та побудова громад покращують ефективність у ланцюгу поставок.

Комерціалізація Інтернету змусила агробізнеси переосмислити свій канал розповсюдження. Електронна комерція надає фірмам можливість по-новому охоплювати нових і старих клієнтів. У тому ж ключі електронна комерція також дозволяє фірмам залучати нових і старих постачальників за новими та інноваційними каналами. Ці можливості збільшили сподівання на підвищення ефективності та значну економію коштів.

Погляд на процес та функції ланцюжка поставок використовується для керівництва аналізом впровадження електронної комерції фірмами агробізнесу. Очікується, що сприйняття менеджерами впливу стратегій електронної комерції на п'ять функцій ланцюжка поставок вплине на ймовірність прийняття. Здатність Інтернету зменшити трансакційні витрати за рахунок вдосконалення трансакційних, інформаційних та переговорних функцій ланцюжка поставок пов'язана з більшою ймовірністю прийняття Інтернету / електронної комерції серед агрофірм. Здатність стратегій електронної комерції зменшити виробничі витрати, що виникають внаслідок функцій логістики та просування, також стимулює прийняття.

## **Висновки до розділу 2**

Основою для дослідження даної роботи є підприємство ТОВ «XXX» діяльністю якого є вирощування сільськогосподарських культур у межах та поза межами власного холдингу «Миронівський хлібопродукт» для забезпечення стабільності на незалежності від інших компаній. Значна частина вирощуваної продукції, яка не йде на потреби холдингу експортується до інших країн світу. Компанія активно інвестує у передові технології для підвищення ефективності діяльності підприємства, саме тому врожайність на 1 гектар є більшою за середній показник в Україні.

Незважаючи на виклики, пов'язані з глобальною пандемією COVID-19 та наслідками спалаху COVID-19 в першому кварталі в Україні, компанія

забезпечила задовільні показники за другий квартал та шість місяців, що закінчилися 30 червня 2020 року. Хоча в об'єктах компанії не спостерігалось зараження, це спричинило тимчасове припинення експорту з України до ЄС, Саудівської Аравії та інших ринків Близького Східного Європи та більшості країн СНД. країн.

Експорт до ЄС відновився на початку березня, а ринки Близького Східного Європи знову відкрилися в лютому та березні, тоді як більшість країн СНД відновилися у травні. Щоб пом'якшити негативний вплив на діяльність та рентабельність МХП, виробництво було зменшено приблизно на 10% з лютого до кінця березня. У другому кварталі наслідки пандемії та карантинних заходів COVID-19 у всьому світі призвели до значного зриву ринку, зокрема майже повного зупинення сектору HoReCa (готелі, ресторанів та громадського харчування) та різкого зменшення попиту на продукцію на ринках ЄС та країн СНД. Підприємство змогло істотно компенсувати ці скорочення попиту в результаті збільшення попиту на внутрішньому ринку України. Ціни також зазнали негативного впливу як на внутрішньому, так і на експортному ринках. Незважаючи на вплив COVID-2019, компанія в основному продовжувала нормально працювати.

Оскільки ситуація стрімко розвивається, це може мати значний вплив на бізнес багатьох компаній у широкому діапазоні секторів, включаючи, але не обмежуючись такими наслідками, як зрив ділових операцій в результаті переривання виробництва або закриття потужностей, зриви ланцюгів поставок, карантин, зменшення попиту та труднощі із залученням фінансування. Нещодавно багато сільськогосподарських підприємств вивчають або вже впровадили електронну комерцію як стратегію компенсації обмежень, спричинених COVID-19.

Продаж продукції через інтернет-канали дозволяє обходити посередників, що призводить до поліпшення рівня доходу, зменшення витрат та свіжої продукції для споживачів. Щоб досягти успіху, аграрним підприємствам

електронної комерції потрібні масштабовані та стійкі бізнес-моделі, що відображають умови місцевого ринку.

Саме тому у ході дослідження були розглянуті елементи поточної та майбутньої бізнес-моделі для підприємств агропромислового комплексу. З урахуванням надзвичайно сильного впливу пандемії на усі сектори економіки, необхідно доповнювати існуючу бізнес-модель та переглядати установлені процеси на підприємстві задля підвищення ефективності у майбутньому. Такий підхід не знищує попередню бізнес-модель та усі процеси, які були запроваджені компанією в минулому, а лише доповнюють та покращують її, як додатковий напрямок, в який необхідно інвестувати кошти. Впровадження саме таких додаткових принципів діяльності дозволить фірмі залишатись гнучкою та бути готовою до будь-яких змін на зовнішньому ринку, оскільки зможе створити окремий напрямок, який буде приносити або додатковий дохід, або ж дозволить компанії вижити за глобальних змін на міжнародному ринку.

Отже, сьогодні у компанії не може бути лише одного напрямку для діяльності, а необхідно створювати додаткові проекти, що будуть приносити стабільний дохід та підтримувати компанію за нестабільних умов, оскільки основний напрям діяльності може різко стати збитковим та згубити підприємство.

## **РОЗДІЛ 3**

### **РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗШИРЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

#### **3.1. Формування стратегічної програми розвитку міжнародної діяльності підприємства**

Попередні дослідження визначили основний напрям формування стратегічної програми розвитку міжнародної діяльності підприємства на основі використання цифрових технологій. Говорячи про цифрові технології, які зараз активно впроваджуються майже усіма підприємствами, не можливо не говорити про інтернет. Саме ця платформа дозволила краще зрозуміти споживачів, налагодити ефективніші ланцюги поставок та безпосередній зв'язок між компаніями. Сьогодні усе більше людей купують речі та продукти через інтернет по різних сегментах ринку, використовують соціальні мережі та відео-огляди задля перевірки рекомендацій та подальшої покупки товару.

Зараз понад 4,57 мільярда людей у всьому світі користуються Інтернетом - близько 60 відсотків всього населення світу. Це число також все ще зростає, і наші останні дані показують, що за дванадцять місяців до липня 2020 року більше 346 мільйонів нових користувачів увійшли в мережу, що еквівалентно середньому збільшенню майже 950 000 нових користувачів щодня.

Більшість користувачів Інтернету (91 відсоток) використовують мобільні пристрої для підключення до Інтернету, однак комп'ютери також становлять важливу частку інтернет-активності, оскільки понад три чверті користувачів Інтернету у найбільших економіках світу підключаються до Інтернету через ноутбуки та настільні комп'ютери.

Більше половини світу зараз також використовує соціальні медіа, а 3,96 мільярда глобальних користувачів оцінюють проникнення глобальних соціальних мереж на 51 відсоток. Користувачі соціальних мереж все ще швидко зростають, і останні дані показують, що загальна кількість зростає зі швидкістю понад 1 мільйон нових користувачів щодня.



Приблизно 87 відсотків користувачів Інтернету у світі вже користуються соціальними мережами щомісяця, а шість платформ соціальних медіа зараз стверджують, що мають понад 1 мільярд активних користувачів щомісяця [34].

Приблизно три чверті світових користувачів Інтернету у віці від 16 до 64 років купують щось через Інтернет щомісяця, і GlobalWebIndex виявляє, що рівень прийняття електронної комерції найвищий серед користувачів Інтернету в Індонезії, Таїланді та Польщі. Розподіл за рівнем розвитку по географічних регіонах свідчить про те, що економічний розвиток не є головним фактором, що визначає використання електронної комерції, і що інші фактори є більш важливими, наприклад, сайти, що відповідають мовним потребам та культурним уподобанням місцевих покупців.

У всьому світі споживачі електронної комерції частіше купують через мобільний пристрій, ніж через ноутбук, хоча дані показують, що більшість людей використовують обидва пристрої для здійснення покупок в Інтернеті, залежно від типу товару, який вони купують, та контексту своєї торгової діяльності. Для більш детальної характеристики електронної комерції виникає необхідність проаналізувати доходи за категоріями (табл.3.1)

**Таблиця 3.1. Доходи від електронної комерції за категоріями станом на 2019 рік**

№	Категорія	Доходи в млрд. дол. США
1	Товари для подорожей	1190,4
2	Мода та краса	620,1
3	Електроніка	456,9
4	Іграшки	383,2
5	Меблі	316,7
6	Продовольчі товари та сільське господарство	168,8
7	Відеоігри	83,15
8	Музика	13,59

*Джерело: [34]*

Як бачимо із наведених даних у даному секторі є величезний потенціал, оскільки, категорія сільське господарство ті продовольчі товари займає 6 місце за рейтинговим списком і має потенціал до зростання у наступні роки, що пов'язано з посиленою діджиталізацією повсякденного життя.

Сільськогосподарський сектор є одним з небагатьох секторів, що залишились, де електронна комерція ще не має значного впливу. Цьому є кілька причин: ланцюг поставок сільськогосподарської продукції часто контролюється усталеними посередниками (посередниками); логістична проблема поводження з швидкопсувною продукцією є складною; і більшість споживачів все ще вважають за краще купувати продукти особисто, а не через Інтернет, враховуючи непослідовний зовнішній вигляд свіжих продуктів, особливо фруктів та овочів.

Однак це швидко змінюється, оскільки рішення для електронної комерції, спрямовані на подолання бар'єрів навколо уподобань споживачів та логістики, рухають покупки в Інтернеті по всьому світу. На розвинутих ринках масові замовлення свіжих продуктів через Інтернет вже поширені серед підприємств, таких як готелі та ресторани. На споживчому ринку замовлення продуктів в Інтернеті також починають набирати популярність. Тому виникає необхідність змінювати існуючі бізнес моделі та переходити до нових, старі теж будуть працювати, але завжди потрібно шукати нові можливості до розширення бізнесу та впровадження інновацій.

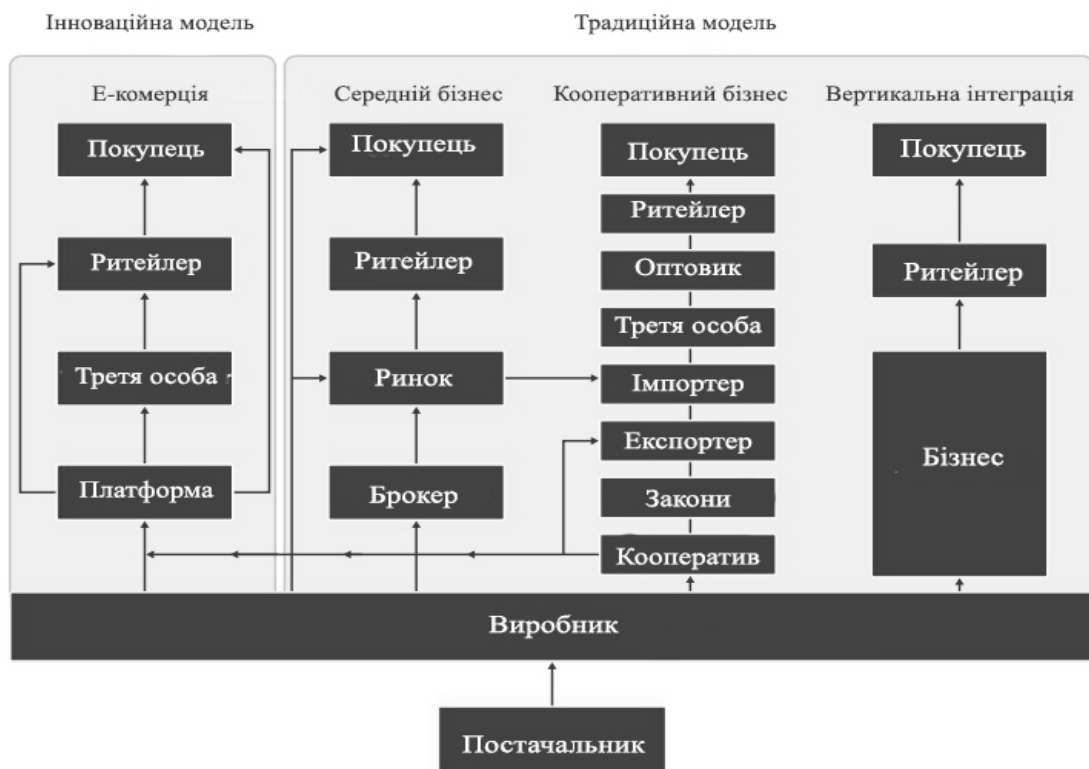


Рис. 3.1. Порівняння бізнес-моделей створення цінностей у агробізнесі

Джерело: [33]

Як видно з наведеного рисунку дані бізнес-моделі кардинально відрізняються і тому виникає необхідність оцінити можливості виходу на платформи е-комерції. У нашому випадку підприємство ТОВ «XXX» при постачанні на зовнішні ринки діє по різному, у межах холдингу як частка вертикально-інтегрованого бізнесу, а при захоплені нових ринків стартує завжди як середній бізнес. Тому необхідно цінити потенціал та вже потім визначитись із стратегією виходу на ринок.

**Таблиця 3.2. Потенціал та опис впровадження е-комерції за різними бізнес-моделями**

Бізнес- модель	Споживач	Опис	Потенціал для впровадження
1	2	3	4
Вертикально-інтегрована	Агробізнес	Фермери, особливо кооперативи та великі фермери, мають контракти на продаж безпосередньо агробізнесу. Це найпоширеніше для культур, таких як цукор, какао та боби, які часто служать сировиною для переробки в їстівну продукцію.	Низький: Хоча платежі через цей ланцюжок створення вартості дедалі більше оцифровуються, аграрний бізнес часто має налагоджені стосунки та канали взаємодії з фермерами, зменшуючи сферу аграрного бізнесу з електронною комерцією. Тим не менш, аграрна електронна комерція може пов'язати агробізнеси з новими постачальниками, що може бути важливим для їх планів зростання
Середній бізнес	Брокер/ритейлер	Фермери продають свою продукцію для фермерських посередників, які потім несуть витрати та ризики, пов'язані з переміщенням товару покупцям в інших географічних районах. Це пояснюється тим, що ланцюжок створення вартості включає декількох посередників між фермером та споживачем, кожна з яких бере маржу, тобто фермери отримують лише невелику частку кінцевої ціни, яку сплачують споживачі.	Високий: Агропромислові підприємства електронної комерції можуть впорядкувати доступ фермерів до покупців, створюючи нові зв'язки між етапами ланцюжка створення вартості. Підприємства електронної комерції в галузі сільського господарства також можуть допомогти фермерам подолати проблеми з транспортом та відходами після збору врожаю шляхом організації доставки, зберігання продукції та формування попиту за допомогою продажів та збуту. Як результат, аграрна електронна комерція може підвищити ефективність та прозорість ланцюжка створення вартості, збільшити доходи фермерів та покращити рівень

Продовження таблиці 3.2.			
1	2	3	4
		Транспортні витрати та відсутність інфраструктури та складських приміщень призводять до високого ризику втрат після збору врожаю та стримують більшість фермерів від обходу посередників та продажу безпосередньо на ринок чи споживачів.	продуктивності з часом. Однак, стикаючись із проблемами агрегування продукції дрібних власників, постачальники аграрної електронної комерції можуть звертатися до посередників (місцевих агрегаторів) для задоволення попиту. Це зменшує вплив аграрної електронної комерції на початкові етапи ланцюжка створення вартості між фермером та посередником.

Джерело: [33]

Отже, аналізуючи таблицю можна сказати, що компанія має високий потенціал до впровадження е-комерції, адже повноцінно вона не підходить повністю ні до одної із моделей описаних вище.

На глобальному рівні середній покупець електронної комерції зараз витрачає майже 500 доларів США на онлайн-закупівлю споживчих товарів щороку, хоча Statista повідомляє, що це значно варіюється в залежності від країни - в середньому від 1441 доларів США на людину в Південній Кореї до лише 20 доларів США за людина на Філіппінах.

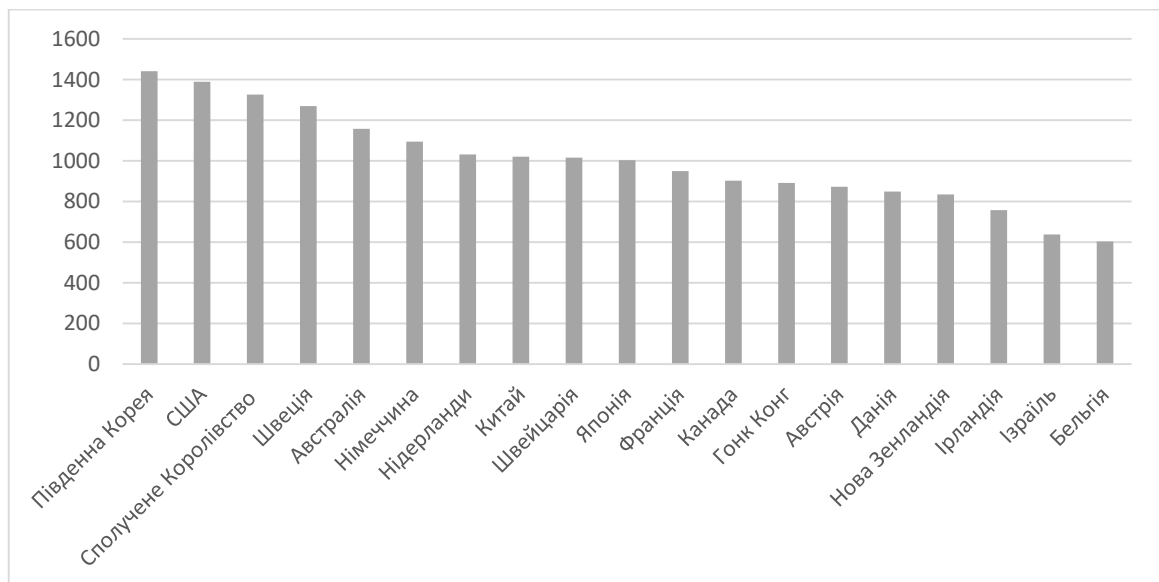


Рис.3.2. Середньорічні доходи на користувача сайтів електронної комерції за країнами світу за 2019 рік, дол. США

Джерело: [35]

Середньорічні доходи на користувача (ARPU) зросли на 9 відсотків за останні 12 місяців, але зростання в Південній Азії було набагато швидшим. Останні дані показують, що середні витрати електронної комерції на споживчі товари в Індії зросли на 43 відсотки порівняно з показниками 2018 року, але все ще нижче 50 доларів США.

Як бачимо з наведених даних (рис.3.1) то найперспективнішими є вихід на ринок електронної комерції у таких країнах, як Південна Корея, США, Британія та ринки країн ЕС. Щодо ринків ЕС та Сполученого Королівства, то основні показники будуть схожі, оскільки до 2021 року вони входять до одного ринку електронної комерції. Для прийняття рішення необхідно переглянути попит на с/г товари через популярні платформи, ставки на імпорт до цих країн та необхідність сертифікації (табл. 3.3.). До того ж необхідно враховувати, що нашою цільовою аудиторією мають бути фермерські господарства, тому чим їх більше, то перспективнішим є ринок для виходу. Саме від їх кількості буде залежати потенційний об'єм ринку.

**Таблиця 3.3. Оцінка ринків електронної комерції для виходу**

Показник	Південна Корея	США	ЕС
Витрати на придбання с/г продукції на 1 особу через інтернет	98,2 дол. США	473,3 дол. США	299,1 дол. США
Кількість фермерських господарств	1,18 млн.	2,02 млн.	10,5 млн.
Імпортне мито та інші податки на ввезення товарів	7,9% + 10% ПДВ	7,5%	14,2% + 19% ПДВ
Необхідна сертифікація	NAQS/MAFRA	AGRIM сертифікат для імпорту, ISO	APHIS, FDA, IPPC, ISO, CRA, CE

*Джерело: [36, 37, 38, 39, 40, 41, 42]*

Здійснивши аналіз наданих даних можна побачити, що найвигідніше буде виходити на ринок електронної комерції США. На таке рішення впливає декілька факторів:

- У США найвищий показник витрат на товари сільського господарства придбаних через інтернет, у ЕС цей показник, теж на високому рівні, але все ж

менше. А що стосується Південної Кореї, то там порівняно с ринками США та ЕС є низькими.

- Кількість фермерських господарств є менше ніж у ЕС у 5 разів, але майже у 2 рази більше аніж у Південній Кореї. Ці показники важливі, але ще необхідно зважати на те, що американці використовують більше новітніх технологій у своєму виробництві, та використовують мережу Інтернет для покупок частіше. Європейці в свою чергу залишаються біль традиційними, та надають перевагу покупкам особисто.

- Імпортне мито та суміжні витрати найменші при імпорті в США, та там вимагається менша кількість сертифікатів на ввезення. Щодо ринку ЕС, то ситуація з сертифікацією є дуже складною, особливо, якщо це новий продукт, то поки сертифікацію підтвердять і перепровірять пройде близько 6 місяців.

Враховуючи усі вищезазначені факти, обираємо ринок США для подальшого формування стратегії та пошуку продукту для виходу. Для цього необхідно розглянути декілька можливих планів дій (табл. 3.4.)

**Таблиця 3.4. Стратегії виходу на ринок електронної комерції у сільському господарстві на розвинених ринках**

Тип	Опис
1	2
Створені платформи електронної комерції, що розширюють продуктовий сегмент	Основні платформи електронної комерції розширюють свої онлайн-пропозиції, включаючи продуктові товари. Amazon запустила свою послугу онлайн-доставки продуктів AmazonFresh у деяких регіонах США, Великобританії та Німеччини. Інші основні платформи електронної комерції, включаючи Alibaba, Flipkart та MercadoLibre, також продають продукти через Інтернет. Деякі платформи електронної комерції додали магазини цегли та будівельних розчинів, щоб доповнити свої онлайн-активи. Amazon придбала Whole Foods, яка управляє понад 400 роздрібними магазинами в США, тоді як Alibaba планує відкрити 100 супермаркетів Нема у Китаї та тому подібне.
Офлайн-магазини, що відкривають Інтернет-канали	У відповідь на кроки основних платформ електронної комерції, традиційні роздрібні торговці цеглою і мінометом запустили багатоканальні стратегії. Окрім інвестицій у цифрові платформи, автономні продуктові магазини інвестували у розвиток логістичних мереж, придатних для електронної комерції. Багато супермаркетів запустили власні служби доставки, такі як партнерство Waitrose з британською компанією Ocado, тоді як менші роздрібні торговці створили партнерські стосунки зі спеціалізованими компаніями з доставки, зокрема HappyFresh у США та Instacart у Південно-Східній Азії.

Продовження таблиці 3.4.

1	2
Підприємства електронної комерції, що працюють в аграрній галузі	Інтернет дозволив появу лише мережевих послуг, які зв'язують фермерів із споживачами. Сюди входять такі підприємства, як Farmstead, Good Eggs, GrubMarket та Imperfect Produce в США. Ці послуги залишаються на стадії запуску, але вони розширюються до більшої кількості місць у США, які отримали значний венчурний капітал. У Великобританії продажі між виробниками та покупцями через подібні компанії Abel & Cole, Farmdrop та Riverford також зросли, але все ще становлять частку від загального ринку. Наприклад, Ріверфорд заробив майже 60 мільйонів фунтів стерлінгів у 2018 році, продаючи близько 50 000 овочевих коробок на тиждень. Сільськогосподарські виробники можуть також продавати продукцію стороннім торговцям, які, в свою чергу, продають через платформи електронної комерції кінцевим споживачам. Це поширене в Китаї, де великі компанії з електронної комерції, такі як JD, Pinduoduo та Tmall, отримують вигоду від високодосконалої логістичної інфраструктури в країні, щоб охопити споживачів свіжими продуктами. Pinduoduo використовує інноваційну модель покупки, за допомогою якої користувачі запрошують своїх контактів створити торгову команду, щоб отримати нижчу ціну за свою покупку.

*Джерело: [33]*

З урахуванням того, що компанія ТОВ «XXX» була створена уже досить давно, але не має досвіду діяльності у секторі B2C, необхідно розглядати вихід на платформу з великою аудиторією та власними складами, а також такою яка є популярною у США. У нашому випадку ми будемо діяти за першою стратегією.

Як уже зазначалось у таблиці 3.3. найпопулярнішим сайтом для електронної комерції у США є Амазон, де споживачі мають високий рівень захищеності персональних даних та довіру до продуктів з рейтингом.

У цьому випадку залишилось вирішити, який продукт буде ревалентний для продажу на ринку США та популярний серед фермерів. Для такої оцінки необхідно перевірити статистику, та переглянути об'єм ринку с/г продуктів у США. Також необхідно враховувати, що ми не можемо продавати зерно чи кукурудзу тонами на ринку B2C, як ми робимо на ринку B2B. Товари для сільського господарства необхідно буде перероблювати, можливо розробити продукт як добавку до щоденного раціону птиці.

Для того, щоб подивитись як саме ринок реагує на продукт не достатньо почати продавати лише один чи два, тому виникає необхідність паралельного запуску 3 продуктів одночасно. З урахуванням того, що підприємство займається виготовленням зернових, необхідно переглянути з якою комбінацією зерна та

інших інгредієнтів продукти можна запускати, та вже потім детально вивчати статистику стосовно продуктів-аналогів. Варіанти, які може запропонувати підприємство наведені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5. Варіанти продуктів для запуску

№	Назва продукту	Склад	Варіанти фасування	Собівартість виготовлення корму на 1кг.
1	2	3	4	5
1	Комбікорм для кур несучок	Кукурудза, пшениця, макуха соєва, шрот соняшниковий, олія соняшникова, висівки пшеничні, незамінні амінокислоти, вапнякова мука, сіль кухонна, сода харчова, монокальцийфосфат, незамінні амінокислоти, ензими, підкислювачі, антиоксидант	5 кг, 10 кг, 20 кг, 25 кг	2,19 грн
2	Комбікорм для продуктової несучки	Кукурудза, соняшниковий шрот, пшениця, висівки, соєвий макуха, дріжджі кормові, фосфат, вапняк, сіль, масло, вітаміни, мікроелементи (залізо, мідь, цинк, марганець, кобальт, йод, селен), незамінні амінокислоти, ензими, підкислювачі, антиоксидант	15кг, 25 кг.	2,24 грн
3	Комбікорм для курчат	Соєвий і соняшниковий шрот і макуха, рослинний жир, вапняк, сіль, незамінні амінокислоти (залізо, мідь, цинк, марганець, кобальт, йод, селен), вітамінно-мінеральна добавка	10 кг, 25 кг.	2,12 грн
4	Комбікорм для бройлерів	Кукурудза, макуха соєва, пшениця, шрот соєвий, шрот соняшниковий, масло соєве, вапнякова мука, монокальцийфосфат, сіль, амінокислоти (залізо, мідь, цинк, марганець, кобальт, йод, селен), ферменти, антиоксидант, вітаміни.	15 кг, 25 кг.	2,31 грн
5	Комбікорм для молодняка сільськогоспо дарської птиці	Кукурудза, соєва макуха, пшениця, соняшниковий шрот, вапнякова мука, фосфат, олія, сіль, вітаміни, залізо, мідь, цинк, марганець, кобальт, йод, ензими, незамінні амінокислоти (залізо, мідь, цинк, марганець, кобальт, йод, селен), ароматизатори, кокцидіостатик, антиоксидант.	10 кг, 20 кг, 25 кг	2,42 грн
6	Комбікорм для гусей та качок	Кукурудза, соняшниковий шрот, пшениця, висівки пшеничні, соєву макуху, дріжджі кормові, вапнякова мука, фосфат, сіль, вітаміни, мікроелементи, ензими	20 кг, 25 кг	2,29 грн

Продовження таблиці 3.5.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



7	Комбікорм для гусенят та каченят	Кукурудза, соняшниковий шрот, пшениця, висівки пшеничні, соєву макуху, дріжджі кормові, вапнякова мука, фосфат, сіль, вітаміни, мікроелементи: (залізо, мідь, цинк, марганець, кобальт, йод, селен), ензими, антиоксидант	10 кг, 15 кг, 25 кг	2,33 грн
8	Комбікорм для декоративної птиці	Кукурудза, соняшниковий шрот, пшениця, висівки, соєвий макуха, вапняк, дріжджі кормові, фосфат, сіль, вітаміни, мікроелементи, незамінні амінокислоти, ензими, підкислювач, ароматизатори, антиоксидант	10 кг, 15 кг, 20 кг	2,47 грн
9	Комбікорм для індиків	Кукурудза, соняшниковий шрот, пшениця, висівки пшеничні, соєву макуху, дріжджі кормові, вапнякова мука, фосфат, сіль, вітаміни, мікроелементи: (залізо, мідь, цинк, марганець, кобальт, йод), незамінні амінокислоти, антиоксидант	20 кг, 25 кг	2,38 грн

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

Від підприємства маємо 9 варіантів продуктів для запуску на ринку електронної комерції, ті які на даний момент вони виготовляють, тепер необхідно визначити, які продукти можуть приносити найвищий прибуток.

Для вибору товарів необхідно повести детальний аналіз ринку, того як споживачі сприймають продукт, ранг продуктової сторінки, кількість продажів, ринкові ціни та інше. Дана інформація наведена у таблиці 3.6.

Аналізувати наведені дані необхідно у першу чергу за кількістю продажів, так як там де продажів найбільше, там і перспективи для просування нашої продукції. Отже, для подальшого розрахунку прибутковості проекту та запуску на Amazon виділяємо 3 наступні продукти:

- Комбікорм для декоративної птиці, 10 кг
- Комбікорм для курчат, 10 кг
- Комбікорм для бройлерів, 15 кг

Будуть запускатись саме ці продукти, оскільки вони мають найкращі показники продажу. Слід помітити, що для американського ринку характерна закупка комбікормів у невеликих упаковках, де фасування йде по 10-15 кг.

**Таблиця 3.6. Вибір продукту для запуску на Amazon**

№	Назва продукту	Кількість товарних сторінок	Ринкова ціна продажу, дол. США	Кількість продажів за останні 30 днів, од.
1	Комбікорм для кур несучок, 15 кг.	49	10,21	1279
2	Комбікорм для кур несучок, 25 кг.	56	16,82	1181
3	Комбікорм для продуктової несучки, 15 кг	68	11,10	1456
4	Комбікорм для продуктової несучки, 25 кг	42	17,23	1239
5	Комбікорм для курчат, 10 кг	46	13,84	5678
6	Комбікорм для курчат, 25 кг	23	19,32	2896
7	Комбікорм для бройлерів, 15 кг	19	16,87	4456
8	Комбікорм для бройлерів, 25 кг	56	22,56	2974
9	Комбікорм для молодняка сільськогосподарської птиці, 15 кг	47	11,54	1457
10	Комбікорм для молодняка сільськогосподарської птиці, 25 кг	49	18,31	2468
11	Комбікорм для гусей та качок, 20 кг	46	23,70	1258
12	Комбікорм для гусей та качок, 25 кг	48	27,99	2954
13	Комбікорм для гусенят та каченят, 15 кг	52	17,33	1357
14	Комбікорм для гусенят та каченят, 25 кг	61	22,34	2452
15	Комбікорм для декоративної птиці, 10 кг	52	19,32	8905
16	Комбікорм для декоративної птиці, 25 кг	59	24,52	2331
17	Комбікорм для індиків, 20 кг	29	17,01	1894
18	Комбікорм для індиків, 25 кг	31	19,83	1685

*Джерело: розроблено автором на основі [43, 44]*

Така ситуація може буди пов'язана з певною недовірою до постачальника та постійним пошуком більш дешевих варіантів закупки комбікормів. Також, це говорить про велику конкуренцію на ринку, та бажання покупців, щось змінювати. Ця мінливість ринку на нашому початку роботи на ньому буде мати позитивний ефект, оскільки гарантує, що скоріше за все споживач наважиться спробувати невідомий бренд продукції.

Якщо планувати на майбутнє то буде необхідно створити усі умови для того, щоб покупці повертали більше уваги до товару, оскільки у подальшому ріст компанії на цьому ринку буде залежати від частини повторних покупок та рекомендацій інших покупців.

### 3.2. Економічне обґрунтування запропонованих змін

Оперативні функції аграрного бізнесу електронної комерції лежать в основі бізнес-моделі. Зокрема, вони визначають структуру витрат та обсяг контролю над аграрним бізнесом електронної комерції над ланцюжком створення вартості, а також досвід користувачів фермерів та покупців на платформі.

Як розвинені, так і країни, що розвиваються, переживають зміни в структурі споживачів. Сьогодні споживачі все більше стурбовані вмістом їжі, її походженням, свіжістю та безпекою.

Попит на закупівлю продуктів, що вирощуються місцево та органічно, набирає обертів. Хоча електронна комерція мала вплив на кожен галузь, але повна присутність ще не відчутна у сільському господарстві.

На розвинутих ринках масові замовлення свіжої продукції в Інтернеті вже є нормою серед підприємств, таких як ресторани та оптові торгові мережі. Однак серед споживачів зміна поведінки покупців спостерігається у світлі поточної пандемії COVID-19, де більшість споживачів розпочали онлайн-покупку свіжих овочів, фруктів та м'яса.

Існує величезний потенціал для підприємств аграрної електронної комерції, але їм доведеться подолати бар'єри навколо уподобань клієнтів та проблем, пов'язаних із закупівлею свіжих продуктів в Інтернеті.

Прозорість та довіра між покупцями (споживачами та бізнесом) та продавцями (фермерами) пройде довгий шлях до пом'якшення занепокоєння споживачів та мотивації їх перейти до онлайн-покупок з агробізнесом.

Для стартапів, які планують вийти на аграрний простір електронної комерції, управління ланцюгом створення харчової цінності для формування впевненості споживача в якості продукції, безпеці харчових продуктів та найкращій вартості є важливим для залучення клієнтів.

На першому рівні аграрні підприємства електронної комерції мають Інтернет-платформу, яка забезпечує ринкові зв'язки між покупцями та продавцями. Крім цього, служба електронної комерції в сільському господарстві не виконує жодних інших операційних функцій, оскільки для цієї бізнес-моделі

потрібна лише онлайн-платформа, вона не вимагає великої робочої сили чи значних капітальних витрат. Тому це дуже легко для активів. На додаток до надання інтернет-платформи, аграрний бізнес електронної комерції на цьому рівні має персонал, який працює над маркетингом та обслуговуванням клієнтів.

Агробізнеси на цьому рівні сприяють оплаті через свої платформи та організовують логістику, а також виконувати функції. Підприємства проводять заходи з контролю якості, включаючи виявлення будь-яких дефектів та упаковку предметів, готових до транспортування до покупця. Ці заходи проводяться на підприємстві, оскільки аграрний бізнес електронної комерції не має доступу до спеціально побудованих об'єктів, таких як склад.

Для подальшого розрахунку ефективності впровадження додаткової бізнес-моделі, та вивчення нового напрямлення бізнесу B2C через платформи е-комерції потрібно розрахувати затрати на виготовлення самої продукції для того, щоб після врахування всіх витрати, можна було зрозуміти потенціальний прибуток.

**Таблиця 3.7. Розрахунок собівартості виготовлення продукції**

№	Назва продукту	Собівартість виготовлення корму на 1кг.	Фасування, кг	Собівартість одиниці продукту, грн
1	Комбікорм для курчат	2,12 грн	10	21,2
2	Комбікорм для бройлерів	2,31 грн	15	34,65
3	Комбікорм для декоративної птиці	2,47 грн	10	24,7

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

За розрахованими даними бачимо, що у загальному собівартість продукції є не великою, але треба урахувати, те що у цю ціну не враховано багато факторів, зокрема упаковка, ставка на імпорт, перевезення товару, митне оформлення і тд. Для подальших розрахунків необхідно знайти компанії-партнери, які зможуть запропонувати найвигідніші умови поставок, упакування тощо.

Упаковувати товари компанія буде спеціальні паперові мішки для таких кормів, оскільки при використанні пластику на ринку США можуть виникнути питання щодо екологічності упаковки. Для цього необхідно звернутись до виробників паперу та картону та замовити певний об'єм.

Таблиця 3.8. Вибір постачальника упаковки

№	Назва підприємства	Ціна за од.,грн.
1	ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ЦЕЛЮЛОЗНО-КАРТОННИЙ КОМБІНАТ	0,12
2	АСС-КОРОСТИШІВСЬКА ПАПЕРОВА ФАБРИКА	0,11
3	КИЇВСЬКИЙ КАРТОННО-ПАПЕРОВИЙ КОМБІНАТ	0,11
4	КОХАВИНСЬКА ПАПЕРОВА ФАБРИКА	0,13
5	КРОНЕКС-Україна	0,12

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

Аналізуючи наведенні дані компанії 2 та 3 варіант є найвигіднішими, але з урахуванням того, що одне підприємство знаходиться у Житомирській області, а інше у Київській, то варто надати перевагу підприємству, що розташоване ближче, тобто у Київській області. Наступними кроками буде прорахунок об'єму поставок на перші декілька місяців та вибір складу звідки товар буде доставлятися клієнтам. Для таких розрахунків необхідно враховувати об'єми продажів, кількість конкурентів по товарним сторінкам та запланувати реалістичний відсоток захоплення ринку.

Необхідно звернути увагу, що товарні сторінки дуже різняться, та перші 7-8 товарних сторінок отримують 85-90% продажів по товару. Для розрахунку об'єму продажів нашої товарної сторінки у перші декілька місяців необхідно орієнтуватись на 15% від загальних продажів по товару (табл.3.9), оскільки ринок має тенденцію до зростання та при правильному плануванні ми зможемо вийти в першу 5 товарних сторінок при запиті вже у перші тижні від старту продажів.

Таблиця 3.9. Планування об'єму продажів

№	Назва продукту	Кількість товарних сторінок	Об'єми продажів, шт	Продажів на 1 товарну сторінку, шт	План продажів підприємства на 30 днів, шт
1	Комбікорм для курчат	46	5678	123	852
2	Комбікорм для бройлерів	19	4456	235	668
3	Комбікорм для декоративної птиці	52	8905	171	1336

*Джерело: розроблено автором на основі [43, 44]*

Для початку роботи на ринку нам необхідно мати склад з якого можливо здійснювати доставку. Є декілька варіантів, щодо складів такі як: використовувати зовнішні склади та підв'язувати їх під Амазон через спеціальне

API чи використовувати власні склади Амазон. Щоб прийняти рішення необхідно розглянути декілька варіантів. Варіанти, які були знайдені через мережу інтернет, соціальні мережі та логістичні форми представлені у таблиці 3.10 та наведені основні розрахунки із затрати на складування та доставку одиниці товару до місця призначення.

Таблиця 3.10. Вибір способу складування

№	Назва складу	Плата за отримання товару, дол. США	Плата за зберігання 1м3, дол. США/30 днів	Плата за прийняття замовлення од. , дол. США	Доставка кур'єром, дол. США
1	Склад Амазон (FBA)	-	10 дол. США	2,92 дол. США	3,48 дол. США
2	Prep Center Angry Cat	10 дол. США за паллету	50 дол. США	2,5 дол. США	7,1 дол. США
3	Onedaybundle	15 дол. США за паллету	35 дол. США	2,5 дол. США	8,2 дол. США
4	NY Prepcenter	12 дол. США за паллету	50 дол. США	2 дол. США	6,9 дол. США
5	Simple Logistics	15 дол. США за паллету	50 дол. США	2,3 дол. США	8,81 дол. США

*Джерело: розроблено автором на основі [43, 45]*

Отже, підраховуючи усі дані видно, що найвигіднішим варіантом є складування на власному складі Амазон. Окрім переваг у ціні, не потрібно буде налаштовувати API для передачі замовлень у систему. Як роздрібний торговець, зареєстрований в Amazon, ви можете обрати FBA безпосередньо як варіант під час створення продуктів. Або ви також можете перейти на статус продавця FBA в будь-який. Невеликі товари краще доставляти самостійно, тоді як великі кількості продуктів найкраще доставляти через Amazon.

Більші дилери можуть попросити виробника або дистриб'ютора доставити товар безпосередньо до відповідного логістичного центру. Однак покупець буде частіше відправляти свої товари безпосередньо на Amazon. Позначте продукти чітко, щоб вони були однозначними та не помилилися з подібними продуктами. Продавець обирає перевізника, через якого товари повинні надходити на Amazon. Перевізнак також несе ризик можливих збитків.

Amazon збирає та зберігає товари. Визначається обсяг продукції. Це важливий фактор витрат. Послугу FBA можна використовувати для товарів, навіть якщо вони входять до іншого списку електронної комерції. Ви можете користуватися послугами Amazon FBA та зберігати свої товари на складі Amazon, але використовувати їх для виконання замовлень з веб-сайтів, крім Amazon [46].

Таблиця 3.11. Проектна команда

№	Роль	Функції	Необхідність залучення зовнішнього спеціаліста
1	Проектний менеджер	Координування проекту, термінім виконання, тісна комунікація з командою та відслідковування виконання мети, цілей та бюджету проекту	Відсутня
2	Менеджер Амазон	Відслідковування продажів на Амазон, робота з просуванням та аккаунтом, створення товарних сторінок	Є
3	Маркетинговий менеджер	Аналіз ефективності просування, підготовка контенту та реклами	Відсутня
4	Логіст	Підготовка логістичної документації для морського фрахту, робота з таможною та відслідковування приймання товару складом	Відсутня

*Джерело: розроблено автором*

Також необхідно ще враховувати комісію з кожного продажу яку утримує Амазон, на даний момент така комісія для с/г категорії товарів складає 9%. Окрім, комісії необхідно ще врахувати затрати на доставку товарі.

Таблиця 3.12. Вибір служби доставки

Служба доставки	Ціна за контейнер	Послуги брокера	Обробка вантажу	Страховання вантажу	Адміністративні збори	Усього, дол. США
DHL	3266 дол. США	125 дол. США	500 дол. США	65 дол. США	25 дол. США	3981
FedEx	3587 дол. США	125 дол. США	500 дол. США	65 дол. США	25 дол. США	4302
UPS	3792 дол. США	125 дол. США	500 дол. США	65 дол. США	25 дол. США	4687

*Джерело: розроблено автором на основі [47,48,49]*

З урахуванням того, що є варіанти використання служб доставки, які організовують одночасно і розмитнення товарів (тобто надають брокера), та

несуть майже всі ризики пов'язані з перевезенням краще обрати їх. До таких служб відносяться такі перевізники як DHL, FedEx, UPS, отже проаналізуємо найвигідніший варіант. Враховуючи, що товар важкий, має сенс робити доставку морським фрахтом. Виходячи з таблиці, бачимо, що найвигіднішим варіантом доставки є використання послуг компанії DHL. На даному етапі ми отримали усі дані для проведення розрахунків, що дає нам можливість розрахувати прибутковість проекту. Необхідно враховувати, що доставка морським фрахтом займає до 35 днів і Амазон надає змогу відправляти товари на свої склади з розрахунку на 90 днів, тому і відправлення товару буде з розрахунком запасів на 65 днів. Такий план дозволить проконтролювати момент заходу товарів на склади Амазон через 35 днів, та протягом першого місяця виконання плану з продажів. При будь-якій форс-мажорній обставині є ще запас у 35 днів до заходу нового відправлення, якщо план буде перевиконаний.

Таблиця 3.13. Розрахунок доходності проекту

Назва продукту	Комбікорм для курчат	Комбікорм для бройлерів	Комбікорм для декоративної птиці	Усього
Ціна продажу од., дол. США	13,84	16,87	19,32	
Собівартість одиниці продукту упаковки, дол. США	0,76107	1,24143	0,88607	
Імпортне мито за од. (7,5%), дол. США	0,06	0,09	0,07	
Прийом замовлення за од., дол. США	2,92	2,92	2,92	
Доставка кур'єром од, дол. США	3,48	3,48	3,48	
Комісія Амазон, 9 %	1,25	1,52	1,74	
Логістичні затрати на од., дол. США	0,64	0,64	0,64	
Чистий прибуток на од., дол. США	4,74	6,98	9,59	
Маржинальність на од., %	34%	41%	50%	
Кількість продукції, од.	1846	1447	2894	6187
Розрахований чистий прибуток, дол. США	8743,11	10095,96	27749,62	<b>46589</b>

*Джерело: розроблено автором*

За таблицею 3.12 очікується отримання чистого прибутку у розмірі 46597 дол. США, що для невеликого обсягу товарів є надзвичайно гарним результатом.



Сьогодні більшість ринків агробізнесу почали бути відносно спеціалізованими у своїх цінових пропозиціях для вирішення конкретних проблемних ситуацій у харчовому ланцюгу. У міру масштабування вони не можуть покладатися на те, що вони будуть нішевими гравцями. У екосистемі партнерства стають важливою конкурентною перевагою з партнерами, що надають додаткові продукти та послуги різним користувачам на ринку агробізнесу. Велика залучена база користувачів успішного ринку пропонує широкі можливості для монетизації з обмеженими маркетинговими інвестиціями.

Однією з проблем, з якими стикається бізнес електронної комерції, є побоювань щодо якості товару. Такі занепокоєння є більш вираженими серед клієнтів аграрної електронної комерції, які потребують впевненості щодо харчової цінності їжі. Стратегія вирішення цієї проблеми полягає в тому, щоб стимулювати виробника поділитися своїм споживчим виробництвом із замовниками. Підприємці, які надають детальну інформацію про якість насіння, живлення врожаю, техніку вирощування та ін., можуть бути відзначені високоякісними значками преміум-класу від агробізнесу.

З одного боку, це запевняє споживачів у якості їжі, але з іншого боку, це також виправдовує преміальну ціну, заплачену за продукт, відповідно до харчової цінності. Іншою стратегією побудови довіри серед споживачів є надання їм можливості надати відгук про якість доставки від відповідного фермера. Це слугує мотиватором для збільшення продажів за рахунок якісної продукції та упаковки [50]. Так і є на платформі Амазон, коли споживач має можливість залишити чесний відгук про свій клієнтський досвід споживання продукції. Завдяки функції відстеження харчових продуктів на платформі електронної комерції споживачі можуть відстежувати реальний статус свого товару на будь-якій стадії ланцюга поставок. Тому аграрний стартап електронної комерції, який інвестує в мінімізацію проблем безпеки харчових продуктів, споживачі вважають надійним.

### Висновки до розділу 3

Здійснивши аналіз результатів отриманих у ході оцінки економічної ефективності впровадження доповнення до існуючої на підприємстві бізнес моделі, окремо функціонуючу систему або проект можна вважати ефективним. На самому початку, проект буде приносити компанії не великі додаткові доходи, але зможе забезпечити стабільність при невизначеній ситуації на ринку.

Основним методом використаним при оцінці ефективності проекту з виходу на ринок електронної комерції є порівняльний аналіз, що застосовується до різних електронних каналів просування сільськогосподарської продукції в рамках аграрного маркетингу. Метод порівняльного аналізу визначає відмінності в цінових особливостях для різних каналів і базується на принципах повноти, масштабності та глобалізації. Цей метод враховує переваги всіх каналів, незважаючи на те, що в певних ситуаціях вони можуть застосовуватися лише за певних умов. Це дозволяє представити фактори, що впливають на рівень прибутку в табличній формі. Факторний аналіз був використаний для виявлення причин вибору оптимального електронного каналу збуту сільськогосподарської продукції з елементами наукової абстракції. Системний підхід був призначений для узагальнення результатів досліджень. Системний метод заснований на принципі організму, який передбачає цілісний підхід до вивчення об'єктів та формування стратегій.

За умов пандемічного впливу ми спостерігаємо зміни, що стосуються не тільки того, як функціонують підприємства, канали придбання продукції та зміни у структурі логістики та постачання, але і величину впливу цифрових технологій на суспільство та перехід до нових процесів налагодження зв'язків між компаніями та споживачами. Проаналізувавши усю інформацію зазначену в третьому розділі магістерської дисертації бачимо, що йде активний перехід до нових бізнес-моделей, які є гнучкими та діджиталізованими. Саме тому необхідно розглядати ринок електронної комерції, як перспективу до розширення міжнародної діяльності підприємства з мінімальними ризиками, але великим потенціалом у майбутньому.

У проекті були представлено декілька варіантів виходу на закордонні ринки, серед яких було виділено три основних, такі як: Південна Корея, США або ЕС. Після детального аналізу кожного з них за різними показниками було надано перевагу виходу на ринок США. Так як на ринку найвищий показник витрат на товари сільського господарства придбаних через інтернет, у ЕС цей показник, теж на високому рівні, але все ж менше. А що стосується Південної Кореї, то там порівняно с ринками США та ЕС є низькими. Кількість фермерських господарств є менше ніж у ЕС у 5 разів, але майже у 2 рази більше аніж у Південної Кореї. Ці показники важливі, але ще необхідно зважати на те, що американці використовують більше новітніх технологій у своєму виробництві, та використовують мережу Інтернет для покупок частіше. Європейці в свою чергу залишаються біль традиційними, то надають перевагу покупкам особисто. Імпортне мито та суміжні витрати найменші при імпорті в США, та там вимагається менша кількість сертифікатів на ввезення.

Отже, вихід на ринок США є зваженим рішенням, окрім усіх вищезазначених переваг на ньому є доволі успішна та популярна платформа електронної комерції Амазон, у якої у додачу до всього є свої власні склади, які пропонують найвигідніші умови доставки до клієнтів товарів. Так як ця платформа призначена у більшій мірі для B2C сектора, необхідно було обрати товар для продажу, та в результаті аналізу було прийняте рішення запустити три продукти, які компанія може доволі легко виготовляти на своїх підприємствах та постачати закордон. Для зменшення проблем з імпортом та оформленням документів також була обрана міжнародна логістична компанія DHL, яка окрім транспортування продукції надає послуги з митного оформлення та допомагає з документами для імпорту.

По закінченню двох місяців очікується прибуток від проекту у розмірі 46597 дол. США, що на такому початковому етапі є уже дуже позитивною динамікою, оскільки у більшості випадків схожі проекти у секторі B2B є збитковими у перші декілька років.

## ВИСНОВКИ

За сьогоднішніх умов нестабільності у світовій економіці на невизначеності через вплив пандемії доволі складно формувати стратегії та продовжувати діяльність компанії не змінюючи підходи та бізнес-модель. Криза COVID-19 має великий вплив на світову економіку та торгівлю. Країни все ще борються з пандемією, і її наслідки для ланцюгів постачання продуктів харчування все ще розгортаються. Хоча сільськогосподарська торгівля виявилася більш стійкою, ніж торгівля іншими товарами, внаслідок основного характеру харчових продуктів, додаткові збої в ланцюгах поставок можуть почати підривати цю стійкість, що може мати шкідливі наслідки.

В даний час немає жодної причини, пов'язаної з постачаннями, чому криза здоров'я, що триває, повинна перетворитися на продовольчу. Однак зриви в ланцюгах постачання продуктів харчування становлять ризик для глобальної продовольчої безпеки. Вибір урядової торгової політики відіграватиме важливу роль у формуванні розвитку ситуації. Неповна або недостатня інформація створює невизначеність, що, у свою чергу, призводить до неоптимальних політичних рішень. Обмін своєчасною інформацією про заходи, пов'язані з торгівлею, а також надання інформації про виробництво, споживання, запаси та ціни на продовольство допомагає ринкам ефективно функціонувати та сприяє забезпеченню глобальної продовольчої безпеки.

Дослідження даної магістерської дисертації проводилось на базі підприємства ТОВ «XXX». Підприємство займається вирощуванням сільськогосподарських культур у межах свого холдингу та поза його межами. Орієнтація підприємства здебільшого йде на зовнішній ринок.

У ході проекту було досліджено бізнес-модель підприємства, принципи, якими керується компанія при здійсненні міжнародної діяльності, структура виробництва та експорту тощо. Незважаючи на виклики, пов'язані з глобальною пандемією COVID-19 та наслідками спалаху COVID-19 в першому кварталі в Україні, компанія забезпечила задовільні показники за другий квартал та шість

місяців. Хоча у 2019 році фінансові показники компанії були не надто привабливими, та навіть збитковими.

Ситуація пов'язана з пандемією стрімко розвивається, це має вплив на бізнес у широкому діапазоні секторів, включаючи, але не обмежуючись такими наслідками, як зрив ділових операцій в результаті переривання виробництва або закриття потужностей, зриви ланцюгів поставок, карантин, зменшення попиту та труднощі із залученням фінансування. Нещодавно багато сільськогосподарських підприємств вивчають або вже впровадили електронну комерцію як стратегію компенсації обмежень, спричинених COVID-19. Саме тому у магістерській дисертації пропонується створити додаток до існуючої бізнес-моделі та почати роботу на ринку електронної комерції.

Продаж продукції через інтернет-канали дозволяє обходити посередників, що призводить до поліпшення рівня доходу, зменшення витрат. Щоб досягти успіху, аграрним підприємствам електронної комерції потрібні масштабовані та стійкі бізнес-моделі. Саме тому у ході дослідження були розглянуті елементи сьогодишні та майбутньої бізнес-моделі для підприємств агропромислового комплексу. Такий підхід не знищує попередньо бізнес-модель та усі процеси, які були запроваджені компанією в минулому лише доповнюють та покращують її, як додатковий напрямок в який необхідно інвестувати кошти. Впровадження саме таких додаткових принципів діяльності дозволить фірмі залишатись гнучкою та бути готовою до будь-яких змін на зовнішньому ринку, оскільки зможе створити окремий напрямок, який буде приносити або додатковий дохід, або ж дозволить компанії вижити за глобальних змін на міжнародному ринку.

У третьому розділі роботи було проведено аналіз економічної ефективності впровадження доповнення у наявну бізнес-модель та приблизна доходність від проекту у перші декілька місяців. Очікується, що на початку проект буде не надприбутковий у розрізі прибутків компанії, але якщо робити прорахунок по маржинальності, то такий відсоток доходності буде більше за основну діяльність.

Основною ідеєю є вихід на ринок електронної комерції з новим продуктом, а саме комбікормами. Для вибору та оцінки ефективності був використаний

порівняльний аналіз, що допоміг визначити відмінності у ціні для різних каналів збуту та самих запропонованих продуктів. За допомогою використання такого підходу було враховано переваги та недоліки усіх запропонованих варіантів та представити їх у табличній формі.

В умовах пандемічного впливу було помічено зміни, щодо функціональних особливостей та діяльності підприємства на зовнішньому ринку, основних факторів які колосально впливають на прибутковість, та переорієнтацію споживача на нові канали придбання продукту. З урахуванням усього вищезазначеного видно, що необхідно максимально швидко вивчати нові підходи до споживача та підвищувати рівень збуту продукції через усі можливі канали, а також активно переходити до ери діджиталізації. Саме тому було розглянуто виходи на новий ринок електронної комерції у США. Для початку було запропоновано декілька варіантів ринків електронної комерції, але потім за порівняльним аналізом з іншими можливими ринками було обрано США, оскільки там найменші витрати при імпорті та найвищий показник споживача, що готовий купувати товар через платформи електронної комерції. Задля спрощення процедури підготовки логістичної документації було вирішено скористатись послугами компанії DHL, що надає повний спектр послуг, щодо імпорту та допомагає з документами. У роботі був розрахований прибуток по закінченню двох місяців проекту у розмірі 46597 дол. США, що на такому початковому етапі є уже дуже позитивною динамікою, особливо для сектора B2C.

Як узагальнення до даного проекту можна сформулювати, що за умов нестабільності та пандемічного впливу необхідно переглядати усі бізнес-процеси компанії та по можливості максимально швидко шукати нові можливості та впроваджувати потенційно прибуткові проекти для збереження ефективності та прибутковості бізнесу у довгостроковій перспективі. Сьогоднішня ситуація показує, що те як діяв та створювався раніше бізнес не є актуально, моделі та підходи змінились, а пандемія лише прискорила цей процес.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bonaccorsi G., Pierri F., Cinelli M., Flori A., Galeazzi A. and others. - Economic and social consequences of human mobility restrictions under COVID-19 - June 18, 2020. URL: <https://doi.org/10.1073/pnas.2007658117> (дата звернення: 01.07.2020).
2. Hardy Q., COVID-19 And Our Surprising Digital Transformation, Forbes, Accessed April 10, 2020. URL: <https://www.forbes.com/sites/googlecloud/2020/03/11/beyondspreadsheets/#401e43c76c7f> (дата звернення: 03.07.2020).
3. Mervosh S., Lu D., and Swales V. - See Which States and Cities Have Told Residents to Stay at Home, The New York Times, 2020, April 7, 2020. URL: <https://www.nytimes.com/interactive/2020/us/coronavirus-stay-at-home-order.html> (дата звернення: 22.06.2020).
4. Coronavirus (COVID-19) roundup: Economy, business and jobs. URL: <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/healthandsocialcare/conditionsanddiseases/articles/coronaviruscovid19roundupeconomybusinessandjobs/2020-07-02> (дата звернення: 10.07.2020).
5. Duffin Erin - Impact of the coronavirus pandemic on the global economy - Statistics & Facts - Jun 26, 2020 - <https://www.statista.com/topics/6139/covid-19-impact-on-the-global-economy/> (дата звернення: 29.07.2020).
6. Hardy Q., COVID-19 And Our Surprising Digital Transformation, Forbes, Accessed April 10, 2020. URL: <https://www.forbes.com/sites/googlecloud/2020/03/11/beyondspreadsheets/#401e43c76c7f> (дата звернення: 12.05.2020).
7. The Impact of COVID-19 on Consumers: Preparing for Digital Sales. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=9076858> (дата звернення: 19.07.2020).
8. Sohrabi C., Alsafi Z., O'Neill N., Khan M., Kerwan A., Al-Jabir A., et al. World Health Organization declares global emergency: a review of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) - Int. J. Surg., 76 (2020 Apr), pp. 71-76

9. Kerr William A. - The COVID-19 pandemic and agriculture: Short- and long-run implications for international trade relations. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/cjag.12230> (дата звернення: 01.08.2020).
10. Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach – Surabhi Verma, Anders Gustafsson. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632030432X> (дата звернення: 09.06.2020).
11. Baldwin R., Weder di Mauro B. - Economics in the Time of COVID-19. URL: <https://innowin.ir/api/media/BQACAgQAAx0CPPk4JwACHxZeusX> (дата звернення: 09.06.2020).
12. Bharadwaj P, El Sawy, et al., 2013; Hansen & Sia, 2015; Luo, Zhang, Bose, Li, & Chung, 2018; Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018; Sebastian et al. , 2017; Sia et al., 2016; van Alstyne, Parker, & Choudary, 2016).
13. MIS Quarterly Vol. 44 No. 1, pp. 85-127/March 2020 - Park & Mithas/Organized Complexity of Digital Business Strategy. URL: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=f1400687-d287-4d42-84b7-6b8f9d3a09c7%40sessionmgr4007> (дата звернення: 04.07.2020).
14. Benitez J., Chen Y., Teo T.S.H., Ajamieh A. Evolution of the impact of e business technology on operational competence and firm profitability: a panel data investigation - Inf. Manag., 55 (2018), pp. 120-130
15. Shaik Mahomed - Investigating the relationship between business model components utilised in firms and the digital business strategy. URL: [https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/71763/Shaik\\_Investigating\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/71763/Shaik_Investigating_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення: 04.07.2020).
16. Thinus Prinsloo - Leveraging a digital business strategy for a sustained competitive advantage. URL: [https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/74019/Prinsloo\\_Leveraging\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/74019/Prinsloo_Leveraging_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення: 06.07.2020).



17. YoungKi Park, Sunil Mithas - ORGANIZED COMPLEXITY OF DIGITAL BUSINESS STRATEGY: A CONFIGURATIONAL PERSPECTIVE. URL: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=f1400687-d287-4d42-84b7-6b8f9d3a09c7%40sessionmgr4007> (дата звернення: 03.07.2020).
18. Juhani Ukko, Mina Nasiri, Minna Saunila, Tero Rantala - Sustainability strategy as a moderator in the relationship between digital business strategy and financial performance. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095965261932476X> (дата звернення: 28.06.2020).
19. Post COVID-19 business un-usual in agricultural value chains. URL: <https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/uncategorized/post-covid-19-business-un-usual-in-the-agricultural-value-chains/> (дата звернення: 21.08.2020).
20. Impacts of COVID-19 on agricultural and food systems worldwide and on progress to the sustainable development goals. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7237936/> (дата звернення: 23.08.2020).
21. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/id=8325444/> (дата звернення: 30.07.2020).
22. Прибутки великих та середніх агропідприємств у 2019 році зменшилися удвічі. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/pributki-velikih-ta-serednih-agropidpriemstv-u-2019-roci-zmensilisa-udvici> (дата звернення: 27.07.2020).
23. Financial Results for the Second Quarter and Six Months Ended 30 June 2020. URL: <https://www.mhp.com.ua/library/file/mhp-se-fs-pr-audit-report-2q-2020-for-web-site.pdf> (дата звернення: 30.08.2020).
24. Agricultural market Information System. URL: [http://www.amis-outlook.org/#jfmulticontent\\_c363419-1](http://www.amis-outlook.org/#jfmulticontent_c363419-1) (дата звернення: 30.08.2020).
25. Strategic Positioning in Agribusiness: Analysis and Options. URL: [https://www.researchgate.net/publication/5218807\\_Strategic\\_Positioning\\_in\\_Agribusiness\\_Analysis\\_and\\_Options](https://www.researchgate.net/publication/5218807_Strategic_Positioning_in_Agribusiness_Analysis_and_Options) (дата звернення: 23.08.2020).

26. Agribusiness market study, June, 2020. URL: <https://calgaryeconomicdevelopment.com/assets/Agribusiness-2020-Market-Study/CED-Agribusiness-Market-Study-June-2020-PMMH-Redact-Final.pdf> (дата звернення: 27.08.2020).
27. Research Article: 2020 Vol: 26 Issue: 1. A Swot Analysis of Factors Influencing the Development of Agriculture Sector and Agribusiness Entrepreneurship. URL: <https://www.abacademies.org/articles/a-swot-analysis-of-factors-influencing-the-development-of-agriculture-sector-and-agribusiness-entrepreneurship-8969.html> (дата звернення: 30.08.2020).
28. Market Database > Supply and Demand Overview. URL: <https://app.amis-outlook.org/#/market-database/supply-and-demand-overview> (дата звернення: 01.09.2020).
29. AMIS Market Monitor. URL: [http://www.amis-outlook.org/fileadmin/user\\_upload/amis/docs/Market\\_monitor/AMIS\\_Market\\_Monitor\\_current.pdf](http://www.amis-outlook.org/fileadmin/user_upload/amis/docs/Market_monitor/AMIS_Market_Monitor_current.pdf) (дата звернення: 03.09.2020).
30. E-Commerce for Ag Business: Advantages and Challenges. URL: <https://extension.psu.edu/e-commerce-for-ag-business-advantages-and-challenges> (дата звернення: 03.09.2020).
31. Henderson J. Adoption of E-Commerce Strategies for Agribusiness Firms. URL: <https://agribusiness.purdue.edu/wp-content/uploads/2019/08/r-8-2001-henderson-dooley-akridge.pdf> (дата звернення: 03.09.2020).
32. Boehlje M., Akridge J., Dooley F., and Henderson J.. "E-commerce and Evolving Distribution Channels in the Food and Agribusiness Industries." 2000 IAMA Conference, Chicago, IL, June 25, 2000.
33. E-commerce in agriculture: new business models for smallholders' inclusion into the formal economy. URL: <https://www.gsma.com/subsaharanafrika/resources/e-commerce-in-agriculture-new-business-models-for-smallholders-inclusion-into-the-formal-economy> (дата звернення: 07.09.2020).

34. Global Digital Overview. URL: <https://datareportal.com/global-digital-overview> (дата звернення: 07.09.2020).
35. Digital 2020: Global Digital Overview. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview> (дата звернення: 10.09.2020).
36. Mobile internet usage worldwide. URL: <https://www.statista.com/study/21391/mobile-internet-usage-statista-dossier/> (дата звернення: 10.09.2020).
37. Total number of farms in the United States from 2000 to 2019. URL: <https://www.statista.com/statistics/196103/number-of-farms-in-the-us-since-2000/> (дата звернення: 10.09.2020).
38. Farms and farmland in the European Union – statistics. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Farms\\_and\\_farmland\\_in\\_the\\_European\\_Union\\_-\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Farms_and_farmland_in_the_European_Union_-_statistics) (дата звернення: 10.09.2020).
39. Korea's farming population decreases 42% since 2000. URL: <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=201905230000250> (дата звернення: 10.09.2020).
40. Korea - Import Tariffs. URL: <https://www.privacyshield.gov/article?id=Korea-Import-Tariffs> (дата звернення: 12.09.2020).
41. Import Tariffs & Fees Overview. URL: <https://www.trade.gov/import-tariffs-fees-overview> (дата звернення: 12.09.2020).
42. The protective effect of EU agricultural tariffs. URL: <http://capreform.eu/the-protective-effect-of-eu-agricultural-tariffs/> (дата звернення: 12.09.2020).
43. Amazon USA. URL: <https://www.amazon.com/> (дата звернення: 03.10.2020).
44. AMZ Chart. URL: <https://amzchart.com/amazon-product-research> (дата звернення: 03.10.2020).

45. Facebook. URL: <https://www.facebook.com/> (дата звернення: 03.10.2020).
46. What is Amazon FBA and How Does It Work – SellerApp. URL: <https://www.sellerapp.com/blog/amazon-fba-guide/> (дата звернення: 03.10.2020).
47. DHL. URL: <https://www.dhl.com/global-en/home/get-a-quote.html> (дата звернення: 26.09.2020).
48. UPS. URL: [https://wwwapps.ups.com/ctc/request?loc=en\\_US](https://wwwapps.ups.com/ctc/request?loc=en_US) (дата звернення: 26.09.2020).
49. FedEx. URL: <https://www.fedex.com/en-us/online/rating.html> (дата звернення: 26.09.2020).
50. 5-step strategy for agri e-commerce startups to engage customers. URL: <https://e27.co/5-step-strategy-for-agri-e-commerce-startups-to-engage-customers-20200910/> (дата звернення: 26.09.2020).
51. Alekhina O. Digitalization in the field of agricultural marketing. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Digitalization-in-the-field-of-agricultural-Alekhina-Ignatyeva/856d854073f5f564a3a5a6cb93a7742eaf29b9> (дата звернення: 27.09.2020).
52. Агроіндустріальний холдинг МХП. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.mhp.com.ua/uk/dlja-investoriv> (дата звернення: 27.09.2020).